# نحو بنيان تعاوني سليم

بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير

ملحق يوزع مع عدد
١٥ ديسمبر ١٩٦٦

# تقـــديم

الحمد لله الذى مكننا لأول مرة فى تاريخنا الحديث من أن نغير ما بأنفسنا ، وأن يكون شعار كل فرد منا ايمانه بربه ووطنه وقيادته ونفسه وقدرته على اعادة تشكيل الحياة ، ومن هذا التصور كان كل فرد فى مجتمعنـــا الاشتراكى صار يؤمن بأنه خلية حيـــة فى جسد هذه الأمة .. وانه على قدر ما يبـــذل من جهد للارتفاع بمستوى كفايتـــه والاعتماد على نفسه يـــكون تطورنا وتقدمنا فى شتى مناحى الحياة .. وبـــذلك أفسحنا الطريق امام الحركة التعاونية لتقييم بنيانها عـــلى اسس من الكفاية ، والاعتماد على النفس اقوى دعامتين اذا ماطبقتهما الحركة التعاونية بنجاح تكون قد بنيت على صخرة قـــوية لا تلين .

وقد تنبهت الحركة التعاونية فى جمهوريتنا بعـــد أن شاعت الارادة الثورية أحساسا بالمتطلبات الشعبية ، أن يكون التعاون ركنـــا ركينا من أركان مجتمعنا الاشتراكى ، وأنه فى ظل تطورنا الجديد يجب على الحركة التعاونية أن تتجنب أخطاء الماضى وعثراته ومآســيه ، فتعتمد على العلم طريق الكفاية .. وطريـــق تعزيز الحرية الانسانية ، والسلاح الحقيقى للارادة الثورية .. وذلك حتى يمكن تحقيق ما تستهدفه الثورة من خلق المجتمع التعاونى الذى يتآلف ويتـــكاتف أفراده بضم جهودهم الاختيارية فى المنظمات التعاونية مستهدفـــين فى ذلك مصلحتهم الخاصة التى تتفق وتساير مصلحة المجتمع الاشتراكى الذى نعيش فيه .

الأهرام الاقتصادى

# تقديم من أجل اقامة البنيان التعاونى السليم

تطلبت مقتضيات اقامة مجتمعنا الجديد — الذى يستند الى منطق الكفاية والعدل — ضرورة وضع تخطيط شامل لعملية الانتـاج ، والعمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية وعدم تركها لعفويـة رأس المال الخاص المستغل ونزعاته الجامحة ، وضرورة خـلق قطاع عام وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية .. ومن أجل تحقيق هذا الهدف أنشأنا هنا فى الجمهورية العربية المتحدة المؤسسات العامة التعاونية وغير التعاونية باعتبارها الشكل التنظيمى الاساسى الذى تعتمد عليـه الدولة فى الاشراف على تنفيذ برامج الخطة وتحقيق اهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيـد المقررة .. وفى ضوء توصيات مؤتمرى الانتاج والادارة ، والمناقشات التى دارت فى مجلس الأمة ، تـم اصدار قانون جديد للمؤسسات تختص فيه المؤسسات بسلطـة الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء بالنسبة الى الوحدات الاقتصادية التابعة لها ، دون تدخل الدولة فى شئونها التنفيذية .. واعتبرت وحدة اقتصادية فى حكم قانون المؤسسات الجديد شركات القطاع العام والجمعيات التعاونية .. وبذلك يكون المشرع قـد افصح عن هدفه من أن يصبح الشكل الوحيد للوحدة الاقتصادية مستقبلا ، هو الشركة .. أو الجمعية التعاونية ..

وقد أنعقد رأى الأمة فى ميثاقها ، احساسا بالمتطلبات الشعبية وتجاوبا مع آمال المستقبل ، على أن تكون التنظيمات التعاونيـة

من التنظيمات الشعبية التى تستطيع أن تقوم بدور مؤثر وفعال فى التمكين للديمقراطية السليمة .. وأنه ينبغى أن تكون هذه التنظيمات قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، وأن نمو الحركة التعاونية معين لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها ..

والآن .. صار حتما على الجامعة أن تتجاوب مع الفكر الثورى لقائد اشتراكيتنا الموفق السيد الرئيس جمال عبد الناصر .. وأن تطور برامج التعليم فيها جذريا وثوريا لكى تمكن الانسان الفرد من القدرة على اعادة تشكيل المجتمع .

ويتطلب هذا نبذ الأساليب التقليدية فى التطوير ، فلا يمسك كل أستاذ لائحة جامعته التى تعلم فيها بيمينه .. والمقرر الذى يقوم بتدريسه بشماله .. ويتمسك بضرورة تضمينه فى نطاق المقررات التى ينبغى أن تفرض على طالب المستقبل الذى يعيش فى ظل مجتمع اشتراكى ثورى متطور ..

ومن هذا التصور .. يتضح أن التعاون صار الآن ركنا من الأركان الأساسية التى سوف تقوم عليها دعائم مجتمعنا فى المستقبل، فقد برزت فكرة التعاون فى نهضتنا الثورة حتى أصبحت من القواعد الأساسية التى يقوم عليها معنى المجتمع الاشتراكى العربى .. ومن أجل هذا ، فان ملايين المواطنين الذين يتطلعون الى حركة تعاونية نظيفة تأخذ بيدهم الى أعلى المستويات ، كفاية فى الانتاج ، وعدلا فى التوزيع ، على أساس العمل العلمى المنظم والادارة العلمية الناجحة .. ليدركون ، ادراكهم لآمالهم التى يتطلعون اليها، ان قاعدة النجاح فى هذا كله هو التعليم التعاونى ، انشاء ـ وتطويرا .. ثم تأثيرا فى المجتمع الذى ينشأ فيه ..

لذلك ندرك نحن الذين نعمل فى ميدان التعليم التعاونى ، ادراك الذين يعملون فى ميدان التعاون نفسه ، مقدار الآثار بعيدة المدى التى أثمرت كأثر مباشر لمشيئة الرئيس القائد المعلم جمال عبدالناصر فى احداث ارادة التغيير الى حياة أفضل ، حين افتتح فى سنة ١٩٥٦ بنفسه معهد الدراسات التعاونية التجارى ، بينما كان ما زال وليدا

يرضع على آمال الملايين ، فيجعل بكلمة منه ذات معنى وذات أثر . من هذا الوليد الحديث المعهد ، ذلك العملاق الذى أحرز بنتائجـه الباهرة كل هـذا النجاح فى ميدان الادارة التعاونية على أساس عـلمى .

لقد كنا ننادى فى الماضى بكل طاقاتنا وامكانياتنا وأصواتنا وأقلامنا بمثل ما نادى به الدعاة التعاونيون فى العالم أجمع . .

« اذا كان صحيحا أن يقال أن الحركة التعاونية حركة اقتصادية ذات طابع علمى .. فانه يصح كذلك أن يقال بنفس الدرجة من الصدق . أن الحركة التعاونية حركة علمية ذات طابع اقتصادى »

كنا ننادى فى الماضى بكل هذا ونضرب للناس الأمثال بما يجرى فى كل بلد على وجه الأرض .. فى انجلترا .. وفى المانيا .. وفى جميع الـدول السكندنافيـة .. وفى الاتحـاد السوفيتى .. وفى يوغوسلافيا .. وفى أمريكا اللاتينية .. وأخيرا فى بلاد نامية كالهند. ومع ذلك كان هناك من يقول أن الدولة فى مصر ليست فى حاجة الى معهد خاص للدراسات التعاونية .. فماذا كانت النتيجة ؟

النتيجة بالطبع أن معهد الدراسات التعاونية قام بارادة صادقة من حقيقة الواقع التى تنادى بقيامه ..

النتيجة بالطبع أن معهد الدراسات التعاونية قام بارادة صادقة من حقيقة ايمان السيد الرئيس بكل وسيلة علمية لاحداث التغيير الثـورى ..

النتيجة بالطبع أنه قام لا ليتجمـد كما لا يزال يهدف الى ذلك البعض .. وانما ليتطور ، كما أن ارادة الخير دائما قابلة للتطوير .

واذا كانت الفرصة قد سنحت فى الماضى من خلال سنوات التخلف ومحاولات التعويق لأن تسهم مؤسسة فورد الأمريكية فى انشاء معهد للدراسات التعاونية فى الاردن ، ومنحته كدفعة أولى ٥٠ر٠٠٠ دولار .. فان ارادتنا نحن التعاونيين فى قلب العروبة النابض ، لن تمكن لارادة أمريكية أمبريالية أن تؤثر من خلال ذلك المعهـد الوليد هناك على ضفاف الأردن فى مقدرات الشعب العربى المتطلع

الى التحرير .. الى الاشتراكية التى يخدم التعاون قضيتها ويعمل فى ظلها ويحقق أهدافها وبخاصة فى مجالات الانتاج ..

من اجل ذلك ، فان قضية التعليم التعاونى — فى مصر — بــل فى البلاد العربية كلها ، ما زالت مطروحة ، وما زالت فى حاجة الى مؤيدين .. لا ليضيعوا الى القضية مبررات جديده للكسب .. وانما ليقفوا بكل قواهم فى طريــق كل قوى الرجعية ، وربما كل قوى الجهل ، حتى لا تحقق من خلال هذه القضية كسبا غير مشروع .

نحن نقدر جميع مواقف السيد الرئيس الخالدة .. ومنها : ذلك اليوم الذى افتتح فيه أول معهد للدراسات التعاونيه التجارى. وكتب فى سجل زيارانه هذه العبارة التى اتخذنا منها نبراسا على طريق العمل الجاد الواعى المدرك (( اننى اتمنى لهذا المعهد التوفيق . وأرجو أن يصبح نواة لأول كلية تعاونيه فى الشرق الأوسط )) .

نحن نقدر للفكر الثورى ، ممثلا فى السيد كمال الدين رفعت أمين الدعوه والفكر ، حينما تلقف الرسالة ورأس الجمعيه المصرية للدراسات التعاونية .. وأعلن فى حديث نشر بالأهرام الاقتصادى فى ١٥ ديسمبر سنة ١٩٦٣ قائلا : يهمنى أن أشير الى أن هنــاك مفهوما خاطئا لديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية ، تسرب الينــا من الأوضاع الاستعمارية التى كانت سائــدة والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البلاد حتى تستطيع أن تحيا وتسود.. ومن أجل ذلك عطلت مبدأ من أهم المبادىء التعاونية .. وهو مبدأ التعليم التعاونى .. وما يتبعه من خلق جيل قوى قادر من التعاونيين المؤمنين برسالة التعاون وفلسفته وأهدافه ، وينبت من بينهم من يستطيع أن يشغل مختلف الوظائف الادارة بأعلى قــدر ممكن من الكفاءة ، الأمر الذى تنبهت اليه الثورة وعملت بحمد الله على تجنبه وتلافيــــه ..

نحن نقدر للدولة موقفها الجاد الجديد من التعليم التعاونى .. نقدره من خلال وزارة التعليم العالى التى تبارك القافلة وهى تسير.. نقدره للسيد نائب رئيس الوزراء .. السيد محسن أبو النور .

ونسجل من هـــذا المكان أنه كان أول مسئول رسمى دعم رسالة معهد الدراسات التعاونية حينما ذلل جميع العقبات التى تعترض الراغبين من موظفى وزارة الزراعة والاصلاح الزراعى فى الالتحاق بالمعهد لتنمية كفاياتهم الفنية والادارية .. وفى ظرف اثنتى عشرة ساعة .. كان هناك شيك لتمويل دراساتهم وتدريبهم .. وفوق هذا قراره الثورى الخطير الذى سيكون له أكبر الأثر فى الارتفـــاع بمستوى الخدمات فى التنظيمات التعاونية .. اذ قرر تفضيل تعيين جميع خريجى معهد الدراسات التعاونية فى الوظائف الشاغـــرة بالميزانية ، على غيرهم من ذوى المؤهلات الأخرى .

نقدره للسادة رؤساء مجالس ادارة المؤسسات العامة التعاونية، وعلى وجه الخصوص المؤسسة العامة التعاونية للائتمان الزراعى والتعاونى ، حيث أستقرت فيها الأوضاع بالاتفاق مع لجنة القوى العاملة .. على أن خريجى معاهـــد الدراسات التعاونيـــة هم اخصائيون نوعيون .. وعلى ذلك يتم تعيينهم فـــور تخرجهم دون حاجة الى الالتجاء الى لجنـــة القوى العاملة .. وبذلك فان من يبحثون فى صفحات الاعلانات عن خريجى المعهد .. لن يجدوهم .. لأن المؤسسات التعاونية توصى بهم قبل تخرجهم .. ومشكلتنا الآن فى المعهد وفى الـــدراسات العليا التعاونية .. أنه ليس لـــدينا من الخريجين ما يمكننا من تلبية احتياجات جميع التنظيمات التعاونية.. فمجتمعنا والحمد لله به أكثر من ٧٠٠٠ جمعية تعاونية زراعيـــة وانتاجية واستهلاكية .. هذا فضلا عن المؤسسات العامة التعاونية الزراعية والانتاجية والاستهلاكية والاسكانية .. فاذا كان تقرير القوى العاملة لم يراع التخصصات اللازمة للقطاع التعاونى ، فان احتياجات هذه الأعداد الضخمة من التنظيمات التعاونية ، تفرض نفسها بما لا يدع مجالا للشك بأن التقرير قد جانبه التوفيق .. هذا بالاضافة الى أن الأسلوب التعاونى هو الأسلوب الوحيـــد الذى يتفق مع فلسفة تنظيم بنياننا السياسى والاجتماعى القائمـــة على التلاحم مع الجماهير لتعرف مشكلاتهم وايجاد حلول ذاتية نابعة منهم.

وأخيرا فنحن نقدر فى القمة — للاتحاد الاشتراكى العربى فهمه

العميق لرسالة التعليم التعاونى .. حينما قرر أضخم مؤتمر عقده الاتحاد الاشتراكى العربى فى الجمهورية العربية المتحدة لتعـــرف مشكلات الجماهير وايجاد حلول لها .. وهو المؤتمر العام التعاونى للفلاحين الذى عقد بجامعة القاهرة فيما بين ( ٨ — ٢٠ سبتمبر ١٩٦٦ ) والذى دعت اليه أمانة الفلاحين بالاتحاد الاشتراكى العربى وطالب فى توصياته .. بانه من أجل اقامة بنيان تعاونى سليم ينبغى العمل على نشر التعليم التعاونى الفنى على نطاق واسع لاعـــداد أجيال من الاخصائيين المدربين على أعلى مستوى من الـــكفاءة ، والامتياز للعمل فى التعاونيات ، تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس .. وذلك بالتوسع فى انشاء المعاهد والـــكليات التعاونيه ، وأن تتضمن الـــكليات المتخصصة أقساما للتعاون .. خاصة وأن اهمال الاهتمام بالتعليم التعاونى بمفهومه العام والخاص قبل الثورة ، قد أدى الى نكسة شديدة للحـــركة التعاونيـــة ..

كما أوصى المؤتمر بضرورة تكملة بنيان التعليم التعاونى بمعاهد الدراسات التعاونيه بايجاد مرحلة تاليه للمرحله الحاليه — مدتها سنتان — حتى تساير هذه المعاهد نظائرها فى الخارج ، والتعليم العالى فى الداخل .

وانى أرجو أن أكون قد أسهمت — كعضو اللجنة الدائمة للمؤتمر العام التعاونى للفلاحين — بمجهود متواضع فى سبيل أداء الواجب القومى .. وفى الاستجابة لمـــا نادى به المؤتمر من ضرورة اقامة بنيان تعاونى سليم .. على أساس من التعليم التعاونى ، وهو الطريق الوحيـــد الذى يمكننا من تخريج قيادات تعاونيـــة مؤمنة بربها .. وبوطنها .. وبقيادتها السياسيه .. وبقدرتها على اعادة تشكيل الحياة .. فالايمان بالتعاون كما أجمع قادة الفكر فى الشرق والغرب .. يخلق بين مجموع القوى العاملة وحدة الروح فتصبح قوة دافعة تضمن استمرارهم فى أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاية والتنـــاسق ..

« ان التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية التى تستطيع أن تقوم بدور مؤثر وفعال فى التمكين للديمقراطية السليمة . أن التنظيمات لابد وأن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، وأن نمو الحركة التعاونية معين لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها » .

« ان تعاونيات الفلاحين فضلا عن دورها الانتاجى هى منظمات ديمقراطية قادرة على التعرف على مشاكل الفلاحين واستكشاف حلولهم » .

« الميثاق »

# الفصل الاول

## اهمية التعليم والتدريب التعاونى

يرجع الاهتمام بالتعليم التعاوني الى التعاونيين القدامى الذين آمنوا به ورأوا فيه وسيلة ناجحة لاقامة مجتمع تعاونى سليم ، فبذلوا جهودا محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاونى بوجه خاص . وتعتبر مدرسة نيولانارك(١) التى أقامها روبرت أوين مثلا حيا لما بذل من جهود فى هذه الناحية .

وقد قام هؤلاء التعاونيون القوامى بطبع كتب ومذكرات واصدار مجلات والقاء محاضرات على زملائهم التعاونيين لشرح القواعـــد والأسس التى تقوم عليها الحركة التعاونية ، وكان من أهدافهم اقامة مدارس وكليات تعاونية وذلك قبل أن يؤسس رواد روتشديل جمعيتهم المشهورة .

ونحن اذا ألقينا نظرة على مصدر الحركة التعاونية الحديثة ، رأينا أن رواد روتشديل قد اهتموا بالتعليم منذ قيام نظامهم ، فقد ورد فى نظام الجمعية أنها « ستسعى فى أقرب فرصة الى تنظيم قوى الانتاج والتوزيع والتعليم والادارة(٢) » .

وكانت جهودهم فى هذا الجانب تسير فى تناسق يتفق مع أغراض

---

(١) G.D.H. Cole., The Life of Robert Owen., Macmilland and Co. Limited. 1937. P. 207 and after.

(٢) E. Tophan & J.A. Hough., The Cooperative Movement in Britain Longmans Green & Co. London 1948. P. 12.

« That as soon as Possible, this society shall proceed to arrange the powars of production, distribution, education and government ».

الحركة المثالية ، بل قد اتسعت هذه الجهود حتى كان من آثارها انشاء وادارة مكتبة ، يذكر هوارس جريسلى(١) عنها انها كانت تحتوى على خمسة آلاف مجلد من الكتب المختارة بعناية ، وعلى غرفة للمطالعة مزودة بالصحف والمجلات يقرؤها الأعضاء وعائلاتهم بالمجان ، وكذلك نظموا فصولا دراسية مسائية فى الوقت الـــذى كان التعليم الأولى الاجبارى لا وجود له ، وكان هنـــاك كثير من التعاونيين القدامى لا يعرفون القراءة والكتابة ، فأقيم لهم نظـــام تبادل المعرفة وذلك بأن يقوم الممون بالقراءة والكتابة من الأعضاء بتدريس زملائهم الأميين .

وقد عقدت مؤتمرات سنوية فى مختلف المدن الانجليزية للعناية بالناحية التعليمية فلم يخل مؤتمر من هذه المؤتمرات من قـــرار يطالب فيه الجمعيات التعاونية بصفة عامة ، والأجهزة التعاونية المسئولة عن رعاية الحركة بصفة خاصة ، ببذل أقصى الجهـــود لنشر التعـــليم التعاونى والعمل على تـــدريس المواد التى تنفـــع التعاونيين . وكان مما قاله أحد التعاونيين فى مؤتمر من هـــذه المؤتمرات(٢) :

« اذا كان كثـــير من أعضاء جمعياتـــكم غير ملمين المـــاما تاما بالاقتصاد وتاريخ التجارة فيمـــا يتعلق بهذه الدولة وغـــيرها من البلدان ، وكذلك اذا لم يكونوا مزودين بالمعلومات العامة وعـــلى الأخص معرفة أهدافكم وكيفية تحقيقها ، فسيصبح رجالكم فى مركز خطر على حركتكم ويتحرج موقفكم ويكون مآلكم الى الفشـــل » .

---

(١) Horace Gracely, Political Economy. Boston : Fields. Osgord & Coon. 1879. P. 27.

(٢) برسفور ستيوارت عام ١٨٧٩ ، هل و وونكنز — كتاب التعاون صفحه ١٦٧ طبعـــة ١٩٣٧ .

ان حركتكم حركة ديمقراطية بكل ما فى الكلمة من معنى ونجاحهـــا يتوقف على حسن فهم الكثير من رجالكم لها فيجب عليكم :

أولا — تعليمهم المبادىء التى تسيرون عليها والعلوم الاقتصادية وتاريخ المحاولات السابقة المشابهة لحركتكم .
ثانيا — يجب ان تثقفوهم ثقافة عامة ، فان التعليم أمر مرغوب فيه للجنس البشرى ، وهو بالنسبة الى التعاونيـــين ضرورة من ضرورات الحياة .

ويضيق بنـــا المجال هنـــا عن استقصاء الجهود التى بـــــذلها التعاونيون لابراز أهمية التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاونى بصفة خاصة ، ويكفى لابراز هذه الأهمية ان نذكر فى هذا الشأن ما قاله أحد التعاونيين(١) :

« قيـــل عن التعاون انه حركة اقتصادية تسعى الى تحقيـــق أغراضها بوسائل تعليمية . ونحن اذا عكسنا العبارة وقلنـــا أن التعاون حركة تعليمية تسعى الى تحقيق أغراضها بوسائل اقتصادية لاستقام المعنى وكان نصيبه من الحق نصيب ذلك القول » .

وقد آمنت الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم بأن التعليم التعاونى هو سبيلها الى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يســـند

---

(١) W. P. Waltkins, Cooperative Education & World Citizenship in « Review of International Cooperation, 26th year No. 5, May 1933. P. 183; « It has been Said that Cooperation is an economic movement employing educational action. The Statement would be no less true if it were reversed. The cooperatire is an educational movement employing economie action ».

بعضهم بعضا بروح بعيدة عن الأنانية والانتهازية ، شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد ، بل آمنت بأنه الضمان للسير بالحركة التعاونية فى الاتجاه السليم ، فعمدت بكل الوسائل الى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وادارتها .

ولم تقتصر على هذا ، بل انشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التى ترتبط بالتعاون ارتباطا وثيقا ، وتكفل تخرج اعضاء مزودين بثقافة علمية وعملية تضمن لهم النجاح فى المسئوليات التى يضطلعون بها داخل الحركة . هذا الى ان كثيرا من الدول تدرس مواد التعاون فى مدارسها وكلياتها ، ففى أوربا مثلا اصبح للتعاون نصيب فى برامج الجامعات . وكذلك فى معظم مقاطعات كندا ، وفيما يزيد على أربعين ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وفيما يقرب من عشر جامعات بالهند ، وفى جامعات مختلفة وكليات فنية فى الفلبين وتايلند .. وغيرهما(١) .

وقد اعترفت هيئة اليونسكو بأهمية التعاون فاعتبرته من المواضيع الأساسية(٢) التى يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشء ، ووضعت مؤلفا يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية .

ويكاد التعاونيون يجمعون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة

---

(١) Maurice Colombian, Cooperation a Workers' Education Manual International Labor Office. Geneva, 1956. P. 92.

(٢) M. Colombian Cooperatives & Fundamentals of Education Paris. U.N.E.S.C.O. Publication No. 632. 1950.

التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاونى بصفـــة خاصة . وفى هذا المعنى يقول احدهم وهو من السويديين(١) :

« اذا اتيحت لنا فرصة ان نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينـــا ان نختار بين شيئين : البدء دون راس مال ، ولكن بموظفين واعضاء مستنيرين ، او البدء براس مال كبير وموظفين غير واعين ، فان تجاربنا تملى علينا ان نختار الطريق الأول » .

ولاشك ان التعاونى السويدى يعنى بقوله : « دون راس المال » راس المال الكبير .

والتعليم التعاونى يعنى بالتدريب الى جانب عنايته بالثقـــافة التعاونية . والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة ابتـــداء من العضوية فى الجمعيات الى منـــاصب مجالس الادارة فيها ، وتحرص الدول التى تأخذ باسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص فى حركتها ، وليس ادل على ذلك من انه عندما عقد الحلف التعاونى مؤتمرا فى سيلان(٢) عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية فى آسيا ، طالب زعماؤها بانشاء مكتب اقليمى فى المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين وعـــلى

---

(١) H. Elldin. The Importance of Education and the Cooperative Movement, a paper Submitted to the International Conference on Cooperative Education (16th Congress of the International Cooperative Alliance. Zurich. 1946).

« If we have oecasion to start our movement afresh, and if we were given the choice between two possibilities that of starting without capital but with enlightene membership and staff, or, on the contrary, that of starting with a large amount of capital and ill-informed members our experience would incline us to choose the first course ».

W.K.H. Cambell., Practical Cooperation in Asia and Africa. Cambridge, England : W. Heffer and Sons, Ltd. 1951. P. 174.

تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى اختيار بعض الشباب للتعليم فى البلدان التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية فى بلادنا فيما مضى قــد وقعت فى خطأ جسيم ساقه اليها الاستعمار حينما زيف مفاهــيم المبادىء التعاونية السليمة التى قادت الطبقات الضعيفة بصفة عامة والفئات العمالية بصفة خاصة الى نصر نسبى محقق حررها من سيطرة راس المال والاقطاع ، ومن اقسى أنواع الظلم الاجتماعى الذى حاق بالانسان .. وتوضيح ذلك ان انجلترا بالذات حاولت أن تقضى فى المؤتمرات التعاونية الدولية على مبدأ من اهم المبادىء، وهو مبدأ التعليم والتدريب التعاونى . ذلك المبدأ الذى تنبثق منه الكفاية فى جميع مجالات التطبيق التى تتطلبها المبادىء الأخرى .

وآية ذلك انه فى عام ١٩٣٠ ، عقــد الحلف التعاونى الــدولى مؤتمره الثالث عشر فى فينا ، ثم كونت لجنة خاصة لمراجعة مبادىء روتشديل ، والنظر فى وضع تعريف يحدد هذه المبادىء بحيث يمكن تطبيقها على خير الوجوه فى الحركة التعاونية ، وكان من بواعث الحاجة الى هذه الدراسة أن الحلف كان ينتظم فى عضويته عــدد مختلف من الجمعيات يمثــل اربعين دولة(١) ، وأن القانون النظامى للحلف ينص على أن يتبع الأعضاء مبادىء روتشديل ، وأن هذه المبادىء لم تحدد على وجه يسهل معه تطبيقها بــــل كانت صعوبة تحديدها من الأسباب التى دعت الى عقد هذا المؤتمر .

وقد قدمت اللجنة تقريرها الى المؤتمر التالى للحلف الـــذى عقد فى لندن عام ١٩٣٤ واقترحت فى هذا التقرير المبادىء التالية على أساس انهــا أهم مبادىء روتشديل(٢) أو بعبــارة أدق هى

---

(١) Cooperative Congress at Vienna in Agenda of the Thirteenth International, 1930. PP. 28-29.

(٢) Report of Proceedings, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934. P. 77.

التفسيرات الحديثة لمبادىء روتشديل :

١ — الباب المفتوح للعضوية .
٢ — ديمقراطية الادارة .
٣ — رد عائد المعاملات على أساس المشتريات .
٤ — وضع حد لسعر الفائدة على رأس المال .
٥ — التعامل بالنقد .
٦ — الحياد السياسى والدينى .
٧ — التعليم التعاونى .

وقد أوضحت اللجنة أن المبادىء الأربعة الأولى تعتبر أساسية فى النظام التعاونى أكثر من المبادىء الثلاثة الأخيرة . وقالت اللجنة عن هذه الثلاثة « مما لا شك فيـــه انها تكون جزءا من نظـــــام روتشديل ، ولكنها تعتبر طـــرقا وظيفية وتنظيمية مهمة أكثر منها مبادىء عامة ، **وأن عدم الأخذ بها قد يؤدى الى هدم أهم مزايا التعاون** » .

ورغما من هذا فقد قدم الأعضاء البريطانيون فى المؤتمر تعديلا على اقتراح اللجنة يرمى الى استبعاد المبادىء الثلاثة الأخـــيرة ، وكانت وجهة نظرهم فى ذلك أن التعامل بالنقد والتعليم التعاونى وان لم يكن ثمة شك فى أنهما جزءان مهمان من نظام روتشديل ، وأنهما على جانب كبير من الأهمية فى تنظيم وفى تقدم الحـــركة التعاونية ، الا أنهما ليسا مبداين أساسيين تفقد المنظمات التعاونية اهم مميزاتها اذا لم تأخذ بهما ، وقد عززوا وجهة نظرهم بسبب آخر ، هو أنه من الأفضل اختصار المبادىء التعاونية ، وهـــكذا رفض الأعضاء البريطانيون اقتراح اللجنة الأساسى فأعيد اليهـــا على أن تقدم اقتراحها النهائى للمؤتمر التالى للحلف .

ثم عقد المؤتمر التالى فى باريس بفرنسا عام ١٩٣٧ ، وقدمت اللجنة تقريرها فقالت فيه : « أن اللجنة وقد واتتها الفرصة الكاملة لتستعرض ما قدمته جمعيات الجملة الى المستهلكين وجمعيـــات العمال للانتـــاج ، والجمعيات التعاونيـــة الزراعية ، والبنـــوك

التعاونية ، **لترغب فى ان تعبر عن اعتقادها بان السبعة المبادىء التى سبقت الاشارة اليها ، ما زالت تعتبر ضرورية واساسية فى نظام روتشديل ، وانه ليس هناك ما يدعو الى الاخلال بوحدتها ، نتيجة للتقدم الصناعى والتجارى ، او التغييرات التى طرأت على طرق الاقتصاد »** .

وهكذا يتبين ان اللجنة كررت اهمية المبادىء السبعة . وقــد رأت اللجنة انه اذا كان التطبيق العملى قد يلجىء بعض الجمعيات لظروف تتعلق بها ، أو لظروف سياسية محيطة بها ، الى الانحراف عن الأخذ بالمبادىء الثلاثة الاخيرة بعضها او كلها ، فان هـــذا لا يسلبها صفتها التعاونية **من ناحية الانضمام الى عضوية الحلف التعاونى الدولى**(١) .

غير انه للأسف الشديد سارت الحركة التعاونية فى مصر على الأسلوب الذى أراده البريطانيون من حيث تقسيم المبادىء التعاونية الى مبادىء اساسية ومبادىء ثانوية ، وبذلك وقعت الحــركة التعاونية فى مصر فى خطأ جسيم حينما اعتبرت التعليم التعـــاونى من المبادىء الثانوية .. الأمر الذى ادى بهـــا الى الانحراف عن سلوك الأسلوب التعاونى السليم الذى لا تعتبر فيه الحــركة التعاونية فى ذاتها الا جهازا تعليميا يبصر المتعاونين بالأعمـــال وطرائقها ، كما يتحقق بمقتضاه تدريب هؤلاء على ممارسة حقوق المواطنين وتحمل مسئولياتهم ، واثارة الحماس فى نفوسهم وتدفعهم

---

(١) Report of Proceedings, Fifteenth Congress of the International Cooperative Alliance at Paris. 1937. P. 73 and after also 15th Congress of the International Cooperative Agenda and Reports, Paris 1937. P. 113.
International Cooperative Alliance, London.

الى السلوك الاجتماعى وفق قواعد الخلق القويم . وأنها لمسئولية كبرى على عاتق الجمعيات التعاونية وعلى عاتق اتحاداتها أن تفهم التعاونيين أن الأمر لا يقتصر على تحقيق بعض الفوائد المـــادية ، بل يجب عليهم أن يتطلعوا الى أفق أوسع وأن يعلموا علم اليقين أن لحركتهم مثلا عليا يجب أن تتغلغل فى أعماق نفوسهم ، بل يجب أيضا أن يعملوا على تحقيقها ونشرها(١) .

وقد أشار الى ذلك السيد أمين الدعوة والفكر ورئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية قائلا :

« يهمنى أن أشير الى أن هناك مفهوما خاطئا لديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية تسرب الينا من الأوضاع الاستعمارية التى كانت سائدة والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البـــلاد حتى تستطيع أن تحيا وتسود ، ومن أجل ذلك عطلت مبـــدأ من أهم المبادىء التى تأخذ بها الحركات التعاونية الناضجة فى جميع البلدان المتقدمة .. وهو مبدأ التعليم التعاونى .. ومايستتبعه من خلق جيل قوى قادر من التعاونيـــين المؤمنين برسالـــة التعاون وفلسفته وأهدافه وينبت من بينهم من يستطيع أن يشغل مختلف الوظائف الادارية بأعلى قدر ممكن من الكفاية ، الأمر الـــذى تنبهت اليه الثورة وعملت بحمد الله على تجنبه وتلافيه(٢) .

ولقد أدى اهمال الحركة التعاونية قبل الثورة فى الأخذ بمبـــدأ التعليم التعاونى ، الى نكسة شديدة أصابت الحركة التعاونيـــة

---

( ١ ) اقتصاديات التعاون : الدكتور جابر جاد عبد الرحمن ــ الجزء الاول ص ٦٣ دار النهضة العربية ١٩٦٤ .

( ٢ ) يرجع الى حديث الدكتور كمال رفعت المنشور بالاهرام الاقتصادى فى ١٥ ديسمبر سنة ١٩٦٣ بمناسبة تأسيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى يتولى سيادته رئاسة مجلس ادارتها وكذلك بمناسبة زيارته للتنظيمات التعاونيـــة فى يوغوسلافيـــا .

وكشفت عن قدرة الجهود الاستعمارية ، على تحقيق اغراضها فى اعاقة كل ما من شأنه تقوية القاعدة الشعبية التى كان يرجى ان تكون السبيل السوى الى خلق مواطنين صالحين يعملون لتحرير وطنهم اقتصاديا واجتماعيا . ولا شك أن هذا أمر تأباه المصالح الاستعمارية المشتركة سواء فى داخل البلاد او خارجها .

من اجل ذلك يلاحظ أن الحركة التعاونية قبل الثورة قد فشلت من حيث كونهـا اسلوبا عمليا لتحسـين الشئون الاقتصاديـة والاجتماعية لجموع اعضائها ، وقد كان مرجع هذا الفشل الى أنها لم تنشأ من صميم الحاجة الماسة عند هؤلاء الذين اشتركوا فيها ، بل كانت من وحى أحلام الداعين الى الحركة الذيـن لم ينتهجوا الوسائل العلمية الصحيحة لاقامة الجمعيات ، فضـلا عن عدم تبصير الأعضاء بحقيقة الحركة التعاونية ورسالتها واهدافها. وقد رأينا أنه يحسن أن نستعرض بعض أخطاء الماضى ، اذ لاشك أن الثورة قـد ورثت تركة مثقـلة بالأعباء فيما يتعلق بالحـركة التعاونية . ويعود ذلك الى أنها كانت أداة استغلال لجميع الأحزاب فى مختلف العهود ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية ، ولا بحث نواحى الضعف فى الحركة التعاونية والعمل على تقويتها ، وانما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة . واذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه ، وتوانت عن توفـير قوات الاشراف اللازمة للتوجيه والرقابة . واذا ادعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك باقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق فيها أموال الشعب فى تبذير واسراف معيبين دون توخى أحكام الرقابة أو التأكد من اقراض الأموال للناجح من الجمعيات . كمـا كان التطاحن الحزبى هو الذى يدفع الى مقاعد مجالس الادارة من ليست لديهم القدرة والكفاية على ادارة الجمعيات ، بل أن العصبية والنفوذ الحزبى كانا السبيل الى الوصول الى هـذه المراكز ، وأكثر من هذا كانت الجمعيات تدار لصالح هذه العصبيات

والأحزاب. فكان منطقيا تبعا لذلك أن تكون حالة الجمعيات التعاونية الموجودة فى مصر مثلا ، والتى ورثتها الثورة عن الحركة التعاونية السابقة كما يلى[1] :

| مقــار الجمعيات | حالتهـــــا | | | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | حديثة | جيدة | متوسطة | ضعيفة | عاطلة | تحت الحل | |
| بالعواصم . . | ٢ | ٤ | ٨ | ٥٦ | ٨ | ١١ | ٨٩ |
| بالقرى والاحياء . | ١ | ٣ | ١٦ | ٨٤ | ٩ | ١٧ | ١٣٠ |
| طائفيــة . . . | ٣٠ | ٢٠ | ٢٨ | ٤٠ | ٥ | ٨ | ١٣١ |
| المجموع . . | ٣٣ | ٢٧ | ٥٢ | ١٨٠ | ٢٢ | ٣٦ | ٣٥٠ |
| النسبة المئوية | ٩ | ٨ | ١٥ | ٥١ | ٧ | ١٠ | ١٠٠ |

أى أن نسبة عدد الجمعيات الجيدة تعادل ٨٪ فقط من مجموع عدد الجمعيات ، والأغلبية العظمى من الجمعيات الجيدة عبارة عن جمعيات طائفية كالجمعيات الملحقة بالمصانع . وسر نجاحهــا يرجع الى عوامل أخرى غير الاعتماد على النفس . ولأضرب مثلين عما وقع لأعضاء الجمعيات من أضرار ، فهناك كثير من الجمعيات صفيت ولم يحصل أعضاؤها على مليم واحد من قيمة الأسهم التى أسهموا بها فى رأس مال الجمعية . وهناك جمعية كبيرة كانت تقع وسط القاهرة وكان يخيل للكثيرين من ناحية المظهر أنها ناجحـــة ولكنها صفيت أخيرا . وكان نصيب السهم الــذى قيمته خمسون قرشا من التصفية مليمين .

---

( ١ ) يرجع الى الاستقصاء الذى قام به الباحث فى « تنظيم وادارة الجمعيــات التعاونية للاستهلاك » دكتور كمال حمدى أبو الخير — جامعة عين شمس ، ١٩٥٩

من ذلك يتبين مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصغيرة من أضرار عادت عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار .

ولأضرب مثلا آخر من تصرفات الدولة وهى تصرفات كانت تقوم على الاغداق والاسراف ومنح الاعانات ، دون الاعداد الســابـــق ، والقيام بالدراسات والأبحاث اللازمة ، وكان يقصد بها الدعاية الحزبية واثراء البعض من ورائها تحت ستار الادعاء بأن فى ذلك مصلحة للمواطنين .

و «مشروع مكافحة الغلاء لعام ١٩٥٠ » تكلفت الدولة فيـــه باعانة الجمعيات بمصاريف طائلة ومنها المصاريف الانشائيـــة ، وتحملت خسائر الفروع والمحال التى افتتحت خصيصا للمعاونة فى هذا المشروع ، فضلا عن اعطائها عمولات وضمانات حـــد ادنى للأرباح . وبعد كل ذلك سمحت الدولة للجمعيات بالاقتراض بحجة تموين سلع المكافحة . وكان من نتيجة ذلك أن كثيرا من الجمعيات لم تسدد المستحق عليها على الرغم من انتهاء مدة القروض وطول موعد استحقاقه منذ ١٩٥٤/٦/٣٠ . ولكى نتصور مصير هـــذه القروض نعرض خاتمة الخطاب الذى ارسله بنك التسليف الزراعى والتعاونى الى السيد وكيل وزارة الشئون الاجتماعية بشأن قروض مكافحة الغلاء المصروفة للجمعيات التعاونية . فقد اختتم البنـــك خطابه قائلا :

« من هذا يتبين ان كافة الاجراءات التى اتخذها البنك لتحصيل هذا الدين لم توصل الى نتيجة ، ولا ينتظر ان توصل أية اجراءات اخرى الى التحصيل الا بمحاسبة المسئولين عن التصرفات الخاصة بهذه المبالغ وخوفا من سقوط بعض الحقوق بطريق التقادم » .

وبعد ، فهذا مثل يغنى عن الاستطراد فى التعليق وبيان ما يؤدى اليه الارتجال فى اقامة المشروعات التى تستهدف الاستعانة بالمنظمات التعاونية لتحقيق سياسة الدولة فيما يتعلق بتخفيض تـــكاليف

المعيشة . وذلك فى حالة اذا ما كانت هذه التنظيمات التعاونية لم تنشأ أصلا على أسس تعاونية علمية سليمة .

أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى ، فنكتفى بأن نعرض صورة لحالة الجمعيات التعاونية الزراعية فيما يتعلق بالمخازن والمقار ، فقد وجد أن هناك :

١ ــ ٣٣٨ جمعية تعاونية ليس لها مقار للعمل .

٢ ــ ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقار غير صالحة بالمرة لنشاط الجمعية .

٣ ــ ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعا ما ولكنها لا تفى بحاجة الجمعية .

٤٠٤٣

وهذا البيان أيضا يغنى عن التعليق . جمعيات تؤسس وتستمر زمنا دون أن يكون لها مقار للعمل . وجمعيات أخرى يصل عددها الى أكثر من الف وخمسمائة تدعى أن لها مقار ، ولكنها لا تصلح اطلاقا لمزاولة أى نشاط ، فكيف يمكن أن نتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من الجمعيات فى اداء رسالتها ، على حين ليس لها مقار ، ومقر الجمعية هو الخلية الحية والنواة الأساسية للنشاط الاقتصادى والاجتماعى للحركة التعاونية .. بل كيف يمكن أن نتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من التنظيمات التعاونية مالم يكن هناك تعاونيون يفهمون رسالة التعاون حق الفهم . ومن أجل

ذلك تبذل الحركات التعاونية فى شتى انحاء العالم اقصى جهودها عن طريق النشر والدعاية والتعليم فى سبيل اعداد التعاونيــين ، وقد انتشر بين التعاونيين فى العالم اجمع هذا الشعار « اعـــدوا التعاونيين قبل أن تنشئوا الجمعيات التعاونية(1) » .

---

( ١ ) ويهمنا ان نشير بهذه المناسبة الى أن شريعة السماء تقضى بأن يكون العلم والمعرفة هما طريق الانسان لتحقيق اهدافه ، وقد أشاد الاسلام بالعـــلم ودعا اليه ، ويكفى أن أول ما نزل من القرآن على سيدنا محمد عليه الصـــلاة والسلام « اقرأ باسم ربك الذى خلق ، خلق الانسان من علق ، اقرأ وربـــك الأكرم ، الذى علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم » . سورة العلق .

وقد انتهج كثير من الدول سبيل العلم لنجاح الحركات التعاونية فيها ويمكن ان نضرب مثلا : أن هناك كثيرا من الجامعات ، بالاضافة الى تدريس التعاون فى مناهجها أنشأت كراسى استاذية خاصة بالدراسات التعاونية والتنظيم التعاونى ، ومنها بعض جامعات فرنسا كجامعة ليل وليون وكوليج دى فرانس وجامعـــة باريس ، او كجامعة بودابست والجامعات البولونية وجامعة جنيف والجامعـــات الهندية كجامعة Calcutta, Agra, Pendjab, Mysore, Lucknow والجامعات الكندية كجامعة Saint Francois xvier وجامعة Ottawa وجامعة Oaval وغيرها من جامعات الاقاليم ، وجامعات دول امريكا اللاتينية .. الى غير ذلك ممـــا سبق أن أوضحناه .

— نرجو الرجوع الى اقتصاديات التعاون : دكتور جابـــر جاد عبد الرحمن المرجع السابق — ص ٦٤٠ .

# الفصل الثانى

## التعليم التعاونى وأعضاء التنظيمات التعاونية

تعتبر العضوية فى التنظيمات التعاونية عنصرا على جانب كبير من الاهمية ، اذ يعتبر الأعضاء قوام الحركة التعاونية فى هـــذه الجمعيات ، والجمعيات التعاونية تمنح شخصية الفرد وزنا كبيرا واهمية عظيمة ، فالجميع متساوون .. الأمر الذى يتحقق معـــه المفهوم الســـليم للديمقراطيـــة ، وديمقراطية التعاون السليمـــة المستمدة من تطورنا كما يصورها الميثاق ، ينبغى أن تحرر المواطن العضو من الاستغلال فى جميع صوره ، وأن تمنحه فرصا متكافئة يعطى فيها العضو جمعيته اقصى طاقاته وامكانياته ، وبذلك تتفتح أمامه طاقات جديدة للأمل ، ويتخلص من كل قلق يبدد أمن المستقبل فى حياته . ولعلنا ننصف التاريخ حينما نقرر أن هذه المعانى تتضمنها مفهوم الديمقراطية التعاونية كما طبقته الطليعة التعاونية المكافحة قبل منتصف القرن التاسع عشر ، التى أحاطت بها أقسى الظروف الاجتماعية التى اجتازها الانسان ، واستطاعت بايمانها وكفايتها أن تحقق المعجزات ، وأن تفعل ما عجز جبابرة المال عن أن يفعلوه.

فالتعاون له اهداف اعمق واسمى من تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع اعضائه ، لن هدفه الأسمى هو خلق المواطن

الصالح الذى يؤمن بنفسه وبرقابة ضميره ، وبقدرته على الخلق والابتكار ، وتوفير سبل الكرامة الانسانية لبنى الانسان فى اطار من الحرية والديمقراطية والكفاية ، والشعور بمسئولية المـالك صاحب الشىء .

ومن أجل ذلك يعتبر التعاونيون الجمعية التعاونية جمهوريـة صغيرة ، وقواعد الديمقراطية والحرية والنظم الادارية فى هـذه الجمهورية الصغيرة تكاد تكون فى مجموعها هى القواعـد والنظم التى تقوم عليها وتساس بهـا الجمهورية الكبيرة ، ومن ثم كان تمرس الأعضاء بوظائف الجمعية وتمتعهم بحقوق العضوية فيهـا خطة عملية لفهم وهضم معنى الديمقراطية فى اطاره الواسع الذى يشمل الدولة بما فيها من جمعيات وهيئات .

فمفهوم الديمقراطية فى التعاون اعـلان لحقوق الانسان ، لان السلطات الادارية التى تمنح لعضو مجلس الادارة ، تمنح له على أساس أنه انسان تتوافر فيه الصفات القيادية والقدرة على تركيز الجهود نحو المصالح الاقتصادية المشتركة ، وذلك بغض النظـر عما يمتلكه العضو من أسهم فى راس المال ، فكما أن أعضاء الأمة يتساوون فى أن لكل فرد صوتا واحدا عندما يدلى برأيه فى الأمور السياسية ، كذلك الجمعيات التعاونية يتحقق مبدأ المساواة فيها عن طريق تطبيق مبدأ أن لكل عضو صوتا واحدا مهما كان عـدد الأسهم التى يمتلكها ، ومهمـا كانت قيمة معاملاته كبـيرة ، والا استطاع ذوو الأغراض من الاثرياء أن ينضموا اليها ، وأن يتملكوا بفضل قيمة معاملاتهم من السيطرة عليها .

وقد أجمع رواد التعاون فى العالم على أن أعضاء الجمعيـات اذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعا ، يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدما الى النجاح ، فاذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب ،

لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا ، وانما يعماون متضامنين فى سبل تـــذليـــل هذه المتاعب وتلك الصعاب ، واعتقد ان الفهم والوعى لا يمـــكن اضاءة الأذهان بهما بين عشية وضحاها أو بين يوم وليلة ، بـــل ذلك يتطلب بذل الجهود الصادقة المستمرة قبل تأسيس الجمعية وبعدها . ولا شـــك أن العبء الأكبر لنشر هـــذا الوعى يقع على عاتق الهيئات العايا ، الحكومية والتعاونية ، فان ذلك هو سبيل الاطمئنان الى ان القاعدة التى تستند اليها الحركة قوية متماسكة مستعدة لبذل اقصى الجهود فى سبيل السير بالحركة نحو تحقيق اهدافها ، فان فى تحقيق هـــذه الأهداف تحقيقا لمصالح الأعضـــاء الاقتصادية والاجتماعية ، وفى هذا يقول :

« ان ولاء الأعضاء الذى يعتمد على فهمهم لسياسة الجمعيـــة ومشاكلها ، وعلى الشعور بأنهم اصحابها ، وعلى مشاركتهم فى ادارة شئونها ، يعينها كثيرا على مواجهة ما قد يقابلها من صعاب . أما عدم الشعور بالمسئولية فانه يجعل هؤلاء الأعضاء يتعاملون مع الجمعية عندما تكون الريح مواتية ، والأمور وفق مصالحهم الخاصة ، ولكنهم سرعان ما ينفضون عنها اذا ما واجهتها أول بادرة من العواصف والأزمات ، ولو فكروا مليا لعرفوا أن كثيرا من المشروعات تتعرض لمثل هذه الأزمات فى بعض فترات حياتها ، ولكن على قدر قوة العلاقات بين الأعضاء ، وعلى قدر تماسكهم وتآزرهم فى الوقوف الى جانب جمعيتهم أثناء هذه المآزق والمتاعب ، يمكن العمل على الخروج منها وتحقيق النجاح الدائم(١) » .

---

(1) Membership Relations of Cooperative Assoications. Farm Credit. Administration Bulletin No. 9. Washington 1936. P. 5.

وقد سبق أن أوضحنا من قبل أن الجمعية العمومية وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين فى الجمعية ، هم أصحاب الشـــأن الأول فيهـــا ، لذلك نرى أعضاء مجالس الادارة فى التنظيمـــات التعاونية فى الدول المتقدمة يبذلون أقصى طاقاتهم فى جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية تحقيقا لمايهدف اليه التعاون من اشراف أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية فى توجيهها والرقابة عليها ، ثم ان ذلك بالنسبة الى أعضاء مجالس الادارة يـــدل على ثقتهم بأنفسهم وعدم خوفهم من مواجهة الأعضاء ، وما قد يثيرونه من انتقادات أو اعتراضات تتعلق بطريقـــة ادارتهم للجمعية ، وهو بالنسبة الى الأعضاء يشعرهم بأنهم فعلا أصحاب هذه الجمعيات وأن عليهم ازاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خيرها ونجاحها، وبذلك لا يرون فى هـــذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمـــدهم بالخدمات وانما ينظرون اليها كما قدمنا على انها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيهـــا .

**مظاهر الاهمال قبل الثورة :**

اذا نظرنا الى مـــدى حرص أعضاء التنظيمات التعاونيـــة فى جمهوريتنا قبل الثورة على حضور اجتماعات الجمعيات العمومية السنوية ، لوجدنا اهمالا مؤسفا ملفتا للأنظار . وفيما يلى نورد استقصاء عن مدى حضور أعضاء الجمعيات التعاونية للاستهلاك اجتماعات الجمعية العمومية السنوية،وذلك بالنسبة الى الجمعيات التعاونية للاستهلاك التى ورثتها الثورة .. هذا مع رجاء ملاحظة أن هذه الأرقام مستمدة من البيانات التى ذكرتها الجمعيات التعاونية فى استمارات البحث الذى قمنا به فى هذا الموضوع ، والمعتقد أن حال الجمعيات الزراعيـــة التى لا تنتمى الى جمعيات الاصـــلاح الزراعى تعتبر أسوأ من ذلك كثيرا .

استقصاء عن مدى حضور اعضاء الجمعيات اجتماعات الجمعية العمومية السنوية كما يوضحه الجدول التالى

| بيـــــــان | عدد الجمعيات | عدد الاعضاء | حاضرون |
|---|---|---|---|
| جمعيات لم تعقد أى اجتماع للجمعية العمومية السنوية . . . . . . . . . . . | ١٢٤ | ١١٢٧٢٨ | — |
| جمعيـــات اعتبرت الاجتماع الاول للجمعيـــة العمومية السنوية قانونيا . . . . . . | ٢٣ | ١٧٧٩٩ | ٥٢٦٠ |
| جمعيات دعت الى اجتماع ثان ليتوافر صحـــة الانعقـــاد . . . . . . . . . . . . | ٦٣ | ٤٤٣٨٤ | ٣٨٣٧ |
| المجموع . . . . | ٢١٠ | ١٧٤٩١١ | ٩٠٩٧ |

ويتبين من هذا الجدول أن ١٢٤ جمعية من مجموع الجمعيات لم تعقد جمعياتها العمومية السنوية التى ينص القانون التعاوني السابق على وجوب عقدها خلال الشهرين التاليين لختام السنة المالية ، ومعنى ذلك أن نسبة عدد الجمعيات التى لم تنعقد جمعياتها العمومية تبلغ ٥٩٪ ويبلغ عدد الاعضاء الذين ينتمون لهذه الجمعيات ١١٧٢٨ ، وهذا العدد يمثل ٦٥ ٪ من مجموع عدد اعضاء هذه الجمعيات . فاذا اضفنا الى ذلك عدد الجمعيات التى لم يرد منها رد والتى يعانى أغلبها الضعف والارتباك، علمنا أن نسبة الجمعيات التعاونية للاستهلاك التى لم تعقد جمعياتها العمومية تزيد على ذلك كثيرا .

اما عدد الجمعيات التى عقدت اجتماعا واحدا ، فيبلغ ٣٣ ، أى بنسبة ١١ ٪ تقريبا من مجموع الجمعيات موضع الدراسة ، ويبلغ عدد الاعضاء الذين ينتمون اليها ١٧٧٩٩ ، وهؤلاء يمثلون ١٠ ٪ تقريبا من مجموع الاعضاء ، وقد بلغ عدد الاعضاء الذين حضروا الجمعيات العمومية التى عقدتها هذه الجمعيات ٥٢٦٠، بنسبة ٣٩٪ من عدد اعضاء هذه الجمعيات . وهذه النسبة تدل

على أن العدد القانونى لانعقاد معظم هذه الجمعيات لم يكن قانونيا ، ولكن على الرغم من ذلك اعتبرت هـذه الجمعيات انعقادها الأول صحيحا ، وقد نص القانون التعاونى القديم على أن تكون الجمعية العمومية مكونة تكوينا صحيحا متى حضر اجتماعها نصف عـدد الأعضاء ، فاذا لم يبلغ المجتمعون هذا العدد بناء على الـدعوة الأولى ، تكون الجمعية العمومية التى تعقد بدعوة ثانية فى خلال الخمسة عشر يوما التالية لذلك ، مكونة تكوينا صحيحا مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين .

ويبغ عدد الجمعيات التى دعت الى اجتماع ثان ليتوافر صحة انعقاد جمعياتهـا العمومية ٦٣ ، أى بنسـبة ٢٩ ٪ من مجموع الجمعيات ، ويبلغ عدد اعضائها ٤٤٦٨٤ اى بنسـبة ٣٠ ٪ من مجموع عدد الاعضاء ، ويبلغ عدد الاعضـاء الذين حضروا آخر اجتماع ، وهو الانعقاد التالى للاجتماع الاول الذى لم يتوافر العدد القانونى لصحة اجتماعه ٣٨٣٧ أى بنسبة ٩ ٪ من عدد أعضاء هذه الجمعيات .

واذا اضفنا عدد الاعضاء الذين حضروا اجتماعات الجمعيـة العمومية فى جميع الجمعيات موضع البحث ، وهو ٥٢٦٠ فى الفئة الاولى ، والتى اعتبرت انعقادها الاول قانونيا الى ٣٨٣٧ عضوا فى الفئة الثانية التى دعت الى اجتماع ثان لكى يتوافر للاجتماع صحته ، لكان مجموع الذين حضروا هذه الاجتماعات ٩٠٩٧ عضوا من مجموع الاعضاء وعددهم ١٧٤٩١١ عضوا ، أى بنسبة ٥ر٢ ٪ تقريبا ، نصيب الفئة الاولى منها ٣ ٪ ، والفئة الثانيـة ٢ر٢ ٪ تقريبـا .

واذا ادخلنا فى الاعتبار عدد الجمعيات الاخرى ومن ينتمون اليها من أعضاء وعدد الجمعيات التى لم يصل منها رد ، لأن الكثير منها فى حكم المتعطلة ، علمنا أن نسبة من يحضرون الجمعيات العمومية تقل عن ذلك كثيرا ، والدليل على ذلك أننا عندما وجهنا ( بالاتفاق مع الاتحاد التعاونى لمدينـة القاهرة ) اسـتثمارة البحث الى

٨١ جمعية ، لم نستطع الحصول على بيانات لأكثر من ١٩ جمعية من الجمعيات التى كانت قائمة فى عام ١٩٥٤ ، أى بنسبة مقدارها ٣٤ ٪ تقريبا ، وقد وجد الباقى عاطلا أو مؤجرا للغير أو لا يتعامل الا فى المواد التموينيــة وليست لديه أى دفاتر او مستندات يمكن الحصول منها على البيانات المطلوبة ، ولعل هذا يرينا مدى فشل أعضاء مجالس الادارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى ادارة شئونها طبقا لما تتطلبه الادارة العلمية والمبادىء التعاونية . وهذا مما أدى الى تراخى الأعضاء واهمالهم حضور الجمعيات التعاونية السنوية وممارسة حقهم فى الاشراف والتوجيه والرقابة ، ممــا يجعلنى اقطع بأن الاغلبية العظمى من هذه المجالس لا تفهم مهمتها وليست جديرة بأن تبقى ، وقد ثبت عجزها أو فشلها فى النهوض بالمسئوليات الملقاة على عاتقها .

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبهــا من التقــدم والنجاح .. الا اذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية ويحسن أن تعمل جميع الاجهزة الارشادية فى الدولة على التعاون مع الاجهزة التعاونية فى نشر التعليم والثقافة التعاونية فتبذل أقصى جهودها فى هذا الميدان ، وقد يكون من المفيد فى هذا الشأن أن تتعاقد الحركة التعاونية مع الصحف الواســعة الانتشار على تخصيص ركن معين فيها تتابع فيه نشر اخبارها .. هذا بالاضافة الى صحفها المستقلة الخاصة بها التى ينبغى أن تعمل على تدعيمها . ولها بعد ذلك عنــدما تقوى الحركة ويشتد عودهــا أن تستقل بصحفهــا ومجلاتها الخاصة التى نرجو باذن الله أن تصل من القوة بحيث يكون لها صحيفة يومية خاصة تســتطيع أن تغطى أنبــاء الحركة التعاونية فى الداخل ، وتتابع فى الوقت نفسه التطورات التى تطرأ فى الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم .

ونحن نرجو أن يكون للتعاون دور اساسى فى برامج المعــاهد الاشتراكية ، بحيث يتمكن الخريجون من القيام بمقتضيات التوعية عن طريق الالتحام المباشر . هذا فضلا عن تنظيم الدروس التعاونية

وحلقات البحث والدراسة وفقا لمستوى الجماهير التى ترغب فى الانضمام الى الحركة التعاونية ، خاصة ونحن نعرف جميعـا أن الغالبية العظمى من المواطنين ممن هم فى سن العضوية الكاملة ، لم يتلقوا فى حياتهم المبكرة اية معلومات عن التعاون سواء من حيث فلسفته ونظمه وأهدافه .

كما نرجو أيضا أن تنبذ جامعاتنا الأسلوب التقليدى فى التعليم ، وأن يكون من الجرأة بحيث تدخل اساليب جديدة من شأنها التحام الجامعة مباشرة مع الجماهير العريضة لمعرفة احتياجاتها وتدريبها على أفضل الوسائل لحل مشاكلها ذاتيا . . ومن الأمثلة التى نسوقها لجامعاتنا تجربة جامعة سانت اكسافير بأنتيجونيش بنوفاسكوشيا بكندا ، فان هـذه الجامعة كان لها من الجرأة الى حـد أن نبذت الاسلوب التقليدى فى التعليم واتجهت به الوجهة الصحيحة لخدمة المجتمع . هذا بالاضافة الى دخول مجالات جديدة كتجربة تعليم الكبار ومساعدتهم على بنـاء مستقبلهم الاقتصادى بأنفسهم . . ومن مضمون هذه التجربة أنه ينبغى على الطلائع الفكرية فى أى مجتمع أن تؤمن بأن طالب العلم هو أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعليم ، وعلى هذا فلابد لهذه الطلائع أن تقبل الاشخاص والجماعات كيفما كانوا ، وأن تعمل معهم فى حدود كفاءتهم ومستويات تعليمهم وخبراتهم الماضية ووفقا لمصالحهم الخاصة التى يهتمون بها لتحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية . وقد نجحت هذه الحركة نجاحا كبيرا وأطلق عليها اسم « الحركة الانتيجونيشية » واظهر العـالم اهتمامه بها ، ذلك لان الجامعة ساعدت المواطنين على حل مشاكلهم الاقتصادية عن طريق الاسلوب العملى بتنظيمهم فى مجموعات لتكون بمثابة حلقات دراسية لهم وانبثاق حلول ذاتية من بينهم . . الامر الـذى مكن المواطنين من الانتظـام فى تعاونيـات على اختـلاف أنواعها(١) .

---

(١) جامعـة Saint Francois Xavier

لقد أجمع رواد الفكر الاشتراكى فى العالم على أن كل محاولة لتنظيم المجتمع تعتبر ضربا من الحمق اذا عجزت عن اكتشاف ذوى المواهب المختلفـة المؤمنة بفلسـفة المجتمع الاشتراكى واهدافه واستخدامها فى صد تيار الرجعية الاقتصادية ، وأن أسلوب التعليم ينبغى أن يتجه الى خدمة الحياة .. بدلا من قصره وفقا للاسلوب التقليدى على جعل التعليم بحيث يكون الخريج ملائما للوظيفـة فقط .. فينبغى علينا أن نتفهم هذه الحقيقة ونحن نطور جامعاتنا الآن .. فمجتمعنا لم يعد مجتمعا للوظائف ، بقدر ما هو مجتمع للكفاية والعدل فى ظل نظـرية تستهدف تحقيق مفهوم الرفاهية فى الحياة .. ولا شك أن جامعاتنا قادرة على مسايرة الثورة عن طريق أساتذتها وخريجيها الذين يجب عليهم ان يبثوا الدعوة التى تستهدف اقامة تغييرات جذرية فى سبيل اعادة التكوين الاجتماعى فى ريفنا وقرانا ، والتى تعتمـد على التعـاون كركن أسـاسى من أركان اشتراكيتنا ، والقضاء علىسوء توزيع الثورة بالأخذ بنظام الاصلاح الزراعى كأساس لاعادة بنيان المجتـمع ، بحيث يفهـم الفلاحون الاهداف الرئيسية من ضم جهودهم فى اطار تعاونى ، وأن الثورة تعمل على أن تتيح للفرد فرص أفضل للترقى والعيش وحياة افضل تمكنه من ممارسة الديمقراطية فى حرية تامة دون ضغط أو املاء ..

ومما يؤسف له أن الجمعيات التعاونية فى مصر نشأت وقامت على أكتاف عضوية ضعيفة ، لا تعرف حقوقها وواجباتها وحقيقة أهداف الرسالة التعاونية التى تستظل بلوائها .

وقد أدى هذا الى امكان استغلالها وضياع حقوقها ، ذلك لان كثيرا من الجمعيات التى ينتمون اليها تعطلت عن العمل .. بل أن خسائرها قد استغرقت جميع رأسمالها .

من ذلك يتبين مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصغيرة من أضرار عادت عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار ..

كما يتبين مدى الفوضى التى كانت ضـــاربة اطنابهـــا فى الحركة التعاونية بأسرها .

ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحدودة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف انواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر .. حيث التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة والفقر المدقع من جهة اخرى ، فى وسط هذا الواقع المادى وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، نادى السيد الرئيس بفكرة اشتراكية التعاون على اساس البناء لا الهدم ، وعلى اساس التحرر من كل الوان الصراع الفكرى او الطبقى .. وكان لزاما عليها وقد اخذت على عاتقها ايضا خلق الثقة بالتعاون ولااقول اعادة الثقة .. ان تبذل جهودا كثيرة من بينها نشر الوعى التعاونى .. والعمل على أن يركز اعضاء الجمعيات جهودهم نحو الاهتمام بمصالحهم الاقتصادية المشتركة لامكان خلق مجتمع جديد يتضافر اعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية أو الفكرية .

ولقد اعتمد التطبيق الاشتراكى فى بلادنا على التعاون فى مجال الاستهلاك بغرض حماية المستهلكين ، وفى مجال الانتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الانتاج القومى ، وخاصة فى الزراعة وفى الانتاج الحرفى .

ومن المؤكد أن الاسلوب التعاونى يتمشى مع روح اشتراكيتنا ، لأنه يهذب من النشاط الخاص ويحافظ عليه . فالتعاون يقوم على الاحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه الى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الادارة .

ومن اجل ذلك يجب ان تنبثق من الصفوف الشعبية قيادات جديدة

.. والمعتقد أن ما اقترحناه سابقا يسهم اسهاما ايجابيا فى خلق هذه القيادات ..

فاذا أمكن أن نحقق ما تقـــدم وأن نضيف اليـــه تطوير البرامج الاذاعية والتليفزيونية حتى تخصص جانبا منها لنشر الفكرة فى برامج خفيفة مسلية للشعب تارة ، ولأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة اخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن تعوض مما فاتنا ، وان نؤمل خيرا فى اقامة مجتمع تعاونى على اساس سليم نفخر به فى القريب ان شاء الله ، بل أن الامل كبير فى أن تقوى الحركة فى بلادنا وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين الينا من شعوب افريقيا وآســـيا .

# الفصل الثالث

## التعليم التعاونى ومجلس الادارة

### أعضـــاء مجالس الادارة

تقع على عاتق مجالس الادارة تبعة قيادة الحركة التعاونيـــة والسير بها قدما نحو التقدم والنجاح ، والمفروض فى القادة أن تتوافر فيهم الخبرة والدراية والبصر بالحركة ومبادئها ، فضلا عما ينبغى أن يتحلوا به من الأمانة والنزاهة .

وقد حاولت أن أتعرف درجة التعليم بين اعضاء مجالس الادارة عن طريق استمارة البحث التى وجهت الى الجمعيات ، ولـــكنى وجدت ما يشـــبه الاجماع على رفض الرد على هـــذا السؤال ، فاسترشدت بالبحث الذى قام به المجلس الاعلى لتنسيق الخدمات الاجتماعية بالاسكندرية الصادر فى أواخر عام ١٩٥٨ ؛ وقد تناول فيه تقييم الجمعيات التعاونية بمدينة الاسكندرية سواء كانت منزلية أو زراعية أو عمالية او غيرها .. عن عام ١٩٥٥ — فخرجت منه بما يلى :

## درجة التعليم بين أعضاء مجالس الادارة

| مجموع الاعضاء | تعليم عال | متوسط | أولى | بدون تعليم | مجهول |
|---|---|---|---|---|---|
| ٤١٣ | ٥٢ | ٦٠ | ١١٤ | ٧٨ | ١٠٩ |
| ١٠٠٪ | ١٢ر٦ ٪ | ١٤ر٥٪ | ٢٧ر٦٪ | ٢٦ر٩٪ | ٢٦ر٤٪ |

وظاهر من هذا الجدول أن نسبة التعليم العالى بين أعضـــاء مجلس الادارة فى الاسكندرية هى ١٢ر٦ ٪ وأن نســـبة التعليم المتوسط ١٤ر٥ ٪ ونسبة التعليم الاولى ٢٧ر٦ ٪ .

ونحن نميل الى الاعتقاد بأن النسبة الغالبة لمستوى التعليم بين أعضاء مجالس الادارة فى شتى أنحاء القطر لا تكاد ترتفع عن مستوى التعليم الأولى ، لانتشار هـــذه المدارس فى شتى أنحـــاء القطر . ولا يخفى أن نسبة الأمية كانت مرتفعة الى درجـــة كبيرة ؛ وكان ينظر الى الحاصل على شهادة التعليم الأولى على أنه شخص على جانب كبير من الثقافة ، وكان لمدرس التعليم الأولى مركز مرموق حتى أن مختلف الحكومات الحزبية كانت تخطب وده لتنتفع بنفوذه وتأثيره فى أهل القرى والمدن ، بل فى العواصم أيضا بسبب قربـــه من الطوائف الشعبية بصفة خاصة ؛ ونحن لا نعيب عـــلى مجلس الادارة أنه يوجد به أعضاء على مستوى التعليم الأولى . ولكن الذى نوجه النظر اليه هو انه اذا كانت نسبة التعـــليم الأولى تعبر عن مستوى التعليم بين غالبية أعضاء مجلس الادارة ؛ فمعنى ذلـــك افتقار الجمعيات الى المتخصصين من ذوى الخبرة الذين يستطيعون أن يوجهوا سياستها طبقا لمـــا تقضى به النظم والأساليب الاقتصادية والادارية النافعة .

ويتضح من الجدول كذلك أن نسبة أعضاء مجلس الادارة ممن لم ينالوا أى حظ من التعليم تبلغ ٢٦ر٩ ٪ وأن المجهولين تبلغ نسبتهم ٢٦ر٤ ٪ ـــ وهؤلاء نميل الى الاعتقاد بأنهم كأولئك الذين لم ينالوا

حظامن التعليم ، لان احدا لا يخفى البيانات التى يطلب منه ايضاحها الا اذا كان يرى فى ابرازها ما يغمض من قيمته وينقص من قدره .
ونخلص من ذلك الى أن هناك عددا كبيرا ــ يمثل نسبة كبيرة ــ من أعضاء مجالس الادارة ليس مكانهم الطبيعى ان يحتلوا مثل هذه المراكز . وقد اورد التقييم كذلك بيانا احصائيا عن نوع العمـــل الأصلى الذى يزاوله اعضاء مجلس الادارة فى خارج ميدان التعاون فكان ما يرى فى الجدول التالى :

| موظف حكومي | موظف أهلى | اعمال حـــرة | حرف ومهن صناعية | تجارة وزراعة | بدون عمل | مجهول | جملة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٪١٦ر٩ | ٪٢٩ر٣ | ٪ ٤ر٣ | ٪ ٣ر٩ | ٪١٠ر٩ | ٪ ٠ر٨ | ٪٣٣ر٩ | ٪ ١٠٠ |

يتضح من ذلك ان الموظفين بين حكوميين واهليين ــ وهم الذين يمثلون أصحاب الدخل المحدود ــ تبلغ نسبتهم ٤٦ر٢ ٪ من مجموع أعضاء مجالس الادارة ، ويمكن تصور مدى اهمية الاعتراض على هذه النسبة اذا لاحظنا ان الموظف الحكومى او الاهلى لم يؤت من الخبرة والدراية ما يسمح له بقيادة الجمعيات القيادية السليمة ، وبخاصة اذا لم يكن له من تعليمه الخاص مايجعله بصيرا ( ولو من الناحية النظرية ) بالامور الواجب اتباعها لضمان حسن ادارة هذه الجمعيات .

ويتضح كذلك من هذا الجدول ان نسبة المشتغلين بالاعمـــال الحرة وأصحاب الحرف والمهن والتجار والزراع ١٩ر١٪ من مجموع أعضاء المجالس . وهؤلاء وان كانوا على حظ من الخبرة العملية ، الا أن ذلك لا يكفي للاطمئنان الى قدرتهم عن حسن الادارة ، نظرا الىقلتهم من ناحية، وعدم التأكد من تمام فهمهم للمبادىء والاساليب التعاونية من ناحية أخرى .

**صفات لابد منها فى أعضاء مجلس الادارة :**

ان القوانين التعاونية فى شتى أنحاء العالم تنص على بعض صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجلس الادارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لابد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات ما يحول بينهم وبين التطلع الى أرباح غير مشروعة أو الحصول على أية مزايا خلاف المكافآت التى يسمح بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية .

كذلك يجب أن تتوافر لدى أعضاء مجلس الادارة الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، حتى يستطيعوا أداء ما عليهم من واجبات بأعلى قدر ممكن من الكفاية .. هذا بالاضافة الى ماتحتمه الاوضاع الاشتراكية من ضرورة أن يكون عضو مجلس ادارة الجمعية عضوا فى الاتحاد الاشتراكى .

ففى الاتحاد السوفييتى مثلا ، يقع على عاتق الحزب والمسئولين فى الحكومة الموافقة على أسمـــاء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الادارة ، ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الايمان بعقائد الحزب ، فضلا عن توافر أعلى قــدر من الخبرة والدراية والبصر بأمور الجمعية .

وفى انجلترا — يقول «بروفسور هل» أن طلب امتحان المرشحين لعضوية مجلس الادارة فى الجمعيات التعاويية قد ازداد بالحاح خلال السنوات الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى باعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهما للواجبات الملقاة على عضو مجلس الادارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس فى نهاية الأسبوع ، أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الادارة المرتقبين، ثم يعقد بعد ذلك امتحان للاعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هذه الدراسات ، فاذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح ، كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعا للجمعية من غيره .

كما تلجأ بعض الجمعيات فى سبيل تحقيق مبدأ الديمقراطية الى طريقة خاصة ، وهى ان تضع كل عضو من اعضائها فى احـــدى اللجان التى تلائم ميوله واستعداده ليبذل فيها نشاطه . واذا كانت لدى العضو رغبة فى نشاط معين ، ولم يكن هذا النشاط ضمن اوجه نشاط الجمعية ، سارعت بتكوين لجنة خاصة لهذا النشاط حتى تخلق فى جميع الاعضاء الشعور بالمسئولية وتثير فيهم روح الاهتمام الدائم بالجمعية .

واعتقـــد انه من عوامل نجـــاح عضو مجلس الادارة ، حسن استعداده لتطبيق مفهوم القيادة الجماعية ، وهى احدى الاسس الثورية التى نادى بها الميثاق ، لذلك يحسن ان يبذل الاعضاء بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى عن الذين سيضعون فى أيديهم أمور جمعيتهـــم ، وفى ضـــوء ما يسفر عنه تحرياتهم واستفســـاراتهم يستطيعون انتخاب الاصلح .

## نحو رفع مستوى الكفاية بين أعضاء مجلس الادارة :

لمـــا كان الاتجاه السائد الآن يهدف الى الارتقاء بنظام التعاون ، واقامة العمل فيه على اسس من المعرفة بالتنظيم الادارى والعمل الفنى ، والسير بمنظماته سنة بعد أخرى الى الهدف المنشود . ولمـــا كان تحقيق ذلك يتطلب ان تشـــمل الجهود اتاحة الفرصـــة للقادة من أعضاء مجالس الادارة الذين يعملون فى المجال التعاونى لدراسة فلسفة التعاون ووسائله والخدمات التى يقوم بها ، وطرق ادارة الجمعيات ادارة صحيحة ذات كفاءة عالية . لذلك بذل قسم التدريب والتعليم التعاونى التابع لوزارة الشئون الاجتماعية والعمل بعض الجهـــود لتدريب مختلف القـــوى التى تتطلبهـــا المنظمـــات التعاونيـــة .

وقد شمل هذا التدريب اعضاء مجالس الادارة والقادة المحليين من اعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية المختلفة ، ويشمل هذا المنهج التدريبى ما يأتى (١) :

١ ــ مبادىء علم التعاون .
٢ ــ مبادىء علم المجتمع التطبيقى .
٣ ــ مبادىء علم الخدمة الاجتماعية .
٤ ــ الحركة التعاونية فى مصر .
٥ ــ المشاكل الاقتصادية والاجتماعية القومية والاقليمية والمحلية .
٦ ــ دور التعاون فى علاج العلل الاقتصادية والاجتماعية .
٧ ــ المشاكل التعاونية القومية والاقليمية والمحلية .
٨ ــ ادارة المؤسسات التعاونية ومهام وسلطات مجالس الادارة والجمعية العمومية ومختلف اللجان .

والمنهج يغلب عليه ــ كما هو واضح ــ الناحية الاجتماعية . ونعتقد أنه لكى يمكن ان يحقق الاهداف المرجوة منه ، لابد ان يضاف اليه ما يمكن اعضاء مجالس الادارة والقادة من الالمام بالاساليب الادارية والتجارية الحديثة، والعلوم التى تستخدمها الادارة لتحقيق الكفاية الادارية التى تهدف الى رفع مستوى الخدمة فى مختلف أوجه نشاط الجمعية ، مع تحقيق أقصى ما يمكن من وفور .

ولعل مما يبشر بالخير بالنسبة الى مستقبل الحركة التعاونية ، ان الدولة قد عرفت طريقها الى رفع الكفاية العامة عن طريق التدريب .. وبدأ التدريب يأخذ مكانه فى جميع الأجهزة وعلى كافة المستويات(٢) .. فهناك على سبيل المثال : التدريب الادارى،

---

( ١ ) يرجع الى الصفحة رقم ٢ من مذكرة المكتب الفنى للجنة التعاون التابعة للادارة العامة للتخطيط الاجتماعى .

( ٢ ) انشىء المركز الثقافى التعاونى بالاسكندريه للقيام بمقتضيات التدريب القصير ، كذلك تقوم المؤسسات العامة التعاونية بمثل هذا التدريب لموظفيها .

والتدريب المهنى .. وفى خلال الفترة القصيرة التى اتبعت فيهـــا الدولة هذا الأسلوب ، ظهرت نتائجه واضحة بحيث أصبح التدريب بمثابة الاسلوب الاول لرفع الكفاية فى جميع الاجهـــزة وفى شتى القطاعات .

وارتفع التدريب الى مستوى اعضاء مجالس الادارة والمديرين فى المؤسسات العامة والشركات ، بحيث لم يعـــد يشعر هؤلاء بغضاضة فى تلقى دراسات على مستوى الاشراف والتوجيه من ذوى التخصص العالى وبخاصة فى شئون الادارة ، واتفسح المجال أمام هؤلاء المديرين لمباشرة التدريب بأنفسهم لمن هم دونهـــم من مديرى الادارات والاقسام فى مختلف الفروع ، بحيث أمكن عن هذا الطريق نقل اقصى قدر ممكن ولازم من القدرات والكفايات التدريبية الى سائر المستويات.. طبقة بعد طبقة .. ومرحلة بعد مرحلة .. ومستوى بعد آخر .. مما أثر فى سلامة الأجهزة كلها من قمة الهرم حتى قاعدة البناء .

غير أنه بدأت تظهر ظاهرة لها خطرها فى التدريب توشك لو اتسع نطاقها أن تفسد الخطة من أساسها وتسىء الى التدريب نفســـه كوسيلة من وسائل رفع الكفاية ، حتى ليخشى اذا لم يتنبه اليهـــا ذوو الاختصاص منذ البداية أن تنتكس النتيجـــة ، بحيث يؤدى التدريب الى نتائج عكسية تضعف الثقة فى النهاية بكل الوسائل الحديثة للاصلاح .

ذلك بأنه تبين من استقراء بعض البرامج الموضوعة لرفع الكفاية الادارية والفنية ، أن هذه البرامج على قدر ما تستهدفه من رفع الكفاية ، ما زالت تفتقر الى الاخصائيين الذين يتعين أن يستقلوا بتنفيذ هذه البرامج بوصفهم ممثلى اعلى مستوى من الكفاية فى هذا النوع من الدراسة . غير أنه يؤسفنا أن نقول : أن التدريب أصبح وسيلة لجذب عناصر ليست ذات اختصاص أو تخصص ، بحيث يصبح التدريب عن طريقهم غير ذى جدوى . اذ فى الوقت الذى

يعهد الى هؤلاء السادة بالتدريب ، يكونون هم انفسهم فى حاجة الى تلقى هذه البرامج نفسها عن طريق الاخصائيين ذوى التخصص ليكون التدريب جديا ومجديا فى آن واحد .
وفى سبيل رفع الكفاية والاستفادة من ذوى التخصص العالى ، انشئت ادارات — كادارة التعبئة مثلا — مهمتها حصر الكفايات الممتازة والمتخصصة فى كل فرع من فروع العلوم والفنون ، ليكون لهؤلاء «دون غيرهم» اولوية الدعوة الى تنفيذ هذه البرامج ، وبحيث ينبغى ان ترتفع دعوة هـــؤلاء الاخصائيين لتدريب غيرهم ، الى مستوى التكليف الواجب كضريبة يؤديها هؤلاء لمواطنيهم بدلا من ان ينقلب التدريب على ايدى غير الاخصائيين الى ضريبة ثقيلة مفروضة على المواطنين لصالح فريق من موظفين كبار اخـــذوا اماكنهم من تنفيذ هذه البرامج على غير أساس من المشروعية العلمية .

لهذا ينبغى ان تبذل اقصى عناية لمراجعة البرامج المعدة للتدريب فى جميع المصـــالح والمؤسسات التعاونية بواسطة جهـــاز فنى متخصص ، والامر يدعو فى الوقت نفسه الى أن يكون فى القمة من هذه المراجعة ، اعتماد اسمـــاء المحاضرين فى كل فرع من فروع التدريب فى ضوء الوثائق العلمية والفنية التى يجب أن تتخذ أساسا لهذا الاعتماد .

اننا نؤمن مع المؤمنين بالتدريب ، وكنا من الداعين اليه والعاملين فى ميدانه ، ولكن ايماننا بهذا النوع من الوسائل لرفع الكفاية الفنية والادارية يجب أن لا ينسينا واجبنا الى التنبيه — كلما كان ذلك ممكنا — الى ما يشوب هذه الوسائل من عيوب او انحرافات توشك ان تقوض هذا الايمان ، فتنعكس النتائج وتتم النكسة .
ومعنى هذا فى الحركة التعاونية ، انه يجب علينا ان نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه .. فنعمل منذ الآن على اعـــداد الايدى الخبيرة المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة بالرسالة التى تقوم بهـــا للعمـــل فى التعاونيات ، كل فى المجال المناسب له ، تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس .

والدولة الآن ، وقد صار التعاون ركنا ركينا من أركانها ودعامة أساسية من دعائم حكمنا الاشتراكى ، يجب أن تساند الاجهزة التعاونية المتخصصة، على أن ترتفع بالحركة التعاونية الى المستوى الذى تريده لها القيادة الرشيدة لهذه الامة ، فتعمل على تخريج قادة للقطاع التعاونى ، لا يقـــل مستواهم فى هـــذا النوع من التعليم والتدريب عن مستوى ما تخرجـــه الدولة من قيادات للقطـــاعات الاخرى ، على أن يكون هؤلاء القادة التعاونيون على جانب كبير من الكفاية فى النواحى الادارية والتنظيمية والرقابية والمالية والتسويقية والمحاسبية ، وعلى جانب كبير أيضا من الايمان برســـالة الحركة التعاونية وبأهدافها ودورها الفعال فى بناء المجتمع الحديث ، وبذلك تكون الدولة والحركة التعاونية قد استجابتا لما طالب به الميثاق من أن نطور أنفسنا فى هذه المرحلة من النضال بحيث يكون العلم للمجتمع ، وأن نسهم فى خلق المنظمات التعاونية ، بحيث تـــكون قادرة على تحريك الجهود الانسانية وحل مشاكلها .

## الجمعية المصرية للدراسات التعاونية :

من الجهود الثورية التى بذلت فى سبيل اقامة دعائم الحـــركة التعاونية على أسس علمية ، انشاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية (1) برئاسة السيد كمال الدين رفعت أمين الدعوة والفكر بالاتحاد الاشتراكى العربى . وقد انشئت هذه الجمعية على غرار جمعية بيلرفو ( بفنلندا ) ويندرج فى عضويتها نخبة من المتخصصين الذين أخذوا على عاتقهم نشر الدعوة التعاونية والقيام بالتعـــليم والتنظيم التعاونى .

وبالاطلاع على القانون النظامى لهذه الجمعية يتضح ما يأتى :

---

( 1 ) تم شهر هذه الجمعية بتاريخ ١٩٦٣/٤/٢٩ تحت رقم ١٨٤٤ — ثم أعيد شهرها فى شهر سبتمبر ١٩٦٦ طبقا للقانون الجديد ولائحته التنفيذية .

**أولا ــ أغراضهـــا :**

( ا ) نشر الفكر التعاونى .

(ب) توكيد الصلة بين المبادىء التعاونية والاشتراكية العربية .

**ثانيا ــ وسائلها فى تحقيق أغراضها :**

للجمعية أن تباشر أغراضها بجميع الوسائل العلمية وبنوع خاص ما يأتى :

١ ــ تنظيم المحاضرات والندوات العلميـــة فى مختلف فـــروع التعـــاون .

٢ ــ اصدار مجلة علمية تعاونية .

٣ ــ نشر المحاضرات والمؤلفات والرسائل العلمية .

٤ ــ تشجيع التأليف والبحث العلمى فى مختلف فروع التعاون .

٥ ــ دراسة القوانين واللوائح الخاصة بالتنظيمات التعاونية وابداء الرأى فيها .

٦ ــ ادارة ورعاية معاهد الدراسات التعاونية ومراكز التدريب والثقافة التعاونية .

٧ ــ انشاء مكتبة تعاونية .

٨ ــ عقد المؤتمرات العلمية التعاونية فى الجمهورية العربية المتحدة والاشتراك فيما يعقد منها فى الخارج .

٩ — توثيق الصلات بالمنظمات التعاونية وتشجيع الرحـــلات والبعثات لدراسة وبحث الموضوعات التعاونية .

١٠ — عقد الصلة بين الجمعية وبين المنظمات التعاونية بغرض اجراء بحوث ودراسات متعلقة بمشاكل التنظيم والادارة ووضع الحلول المناسبة لها .

١١ — انشاء ناد للأعضاء بمقر الجمعية .

وقد قامت الجمعية فعلا بنشر بعض الكتب والمقالات ، وشاركت فى تحرير جرائد التعاون .. هذا فضلا عن انها دعت أساتذة من الخارج وعقدت مؤتمرات علمية تعاونية وأقامت معهدا للدراسات التعاونية .

والأمل كبير أن تسهم هذه الجمعية بدور ايجابى فى تطوير الحركة التعاونية على أسس علمية .

# الفصل الرابع

## التعليم التعاونى والاداره العلمية

يعيش العالم الان فى ظل ثورة ادارية مستمرة .. وعلى قدر ما تحسن الدول والمنظمات تنظيم وادارة شئونها ، يكتب لها التقدم وتحقيق اهدافها فى التنمية الاقتصادية ، والارتفاع بمستوى معيشة المواطنين . من أجل ذلك تعطى الدول المتقدمة مزيدا من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل توفير الكفايات الفنية والادارية ، وترصد الاموال الضخمة ليتمكن القـائمون على البحوث والدراسات من تعرف أسباب فشل المشروعات ليهتدوا بها على ضوء البحوث العلمية الى الخطوات الواجب اتباعها عند تكوين أى مشروع ، اتقاء لشر التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، والبحث العلمى وحده هو الذى يجعل التجربة والخطأ تقدما مأمون العواقب، وبدون العلم تصبح التجربة والخطأ نزعات اعتباطية ، قد تصيب مرة ، ولكنها تخطىء عشرات المرات .

وفى اعتقادى ان معظم الجمعيات التعاونية عندنا تفتقر افتقـارا شديدا الى الكفايات الفنية والادارية . وتكفى زيارة واحدة لهـذه الجمعيات للحكم بمدى النقص فى الكفايات الفنيـة والادارية التى تشرف عليها . ولعل أيسر ما يطالعك فى هذه الجمعيات اهمـال المظهر،سواء فى ذلك مظهر الجمعية او مظهر موظفيها،وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، الى غير ذلك من مخالفة المبادىء الاوليـة البديهية التى تعمل الادارة الحسنة على تلافى اهمالها . وفى ذلك

يقول « جيمس(١) بيتروارباس » : أن المحل المهمل ينم — أول ماينم — على أن المســئولين عنه مهملون ، تمــاما كما هو الحــال فى الحكومات . فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين . ان قذارة الجمعية يعتبر أمرا غير عادى بالنســبة الى التعــاون لان التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت ان تتسلل بين صفوف أعضائه .

ومن الامور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيدا ، أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيات للاستهلاك ، ليست الا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها اذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميـــادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط ممـــاثل .

والواقع أن الكفايات الفنية والادارية تعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق هذه الاهداف ، ولهذا يحسن الاسراع باتخـــاذ الخطوات الايجابية نحو اخراج جيل من الاداريين التعاونيين الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الانسانيـــة التى تعمل تحت ادارتهم ، وكيف يستخدمون هـــذه الكفـــايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة .

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الاداريون من الطبقة التى تزودت بالثقافة الادارية والعلمية ومارستها من الناحية التطبيقية ، حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الادارة العلمية فى ادارة الجمعيات التعاونية .. ومن المعروف الان لكل باحث ودارس فى علم التنظيم

---

(١) James Peter Warbasse, Problems of Cooperation, The Cooperative League of the U.S.A., P. 30.

والادارة ان مبادىء الادارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريبا فى مختلف انواع المشروعات .

قد يرى بعض التعاونيين انه ليس هناك حاجة الى الاهتمـــام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فان اى فرد متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقـــوم بتصريف شئونها . ولكن هذا دون شك راى خاطىء ، فانه لا يؤثر فى اساس التنظيم والادارة ان تكون الجمعية صـــغيرة او كبيرة ، فالمطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد ، وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية . وفى اعتقادى ان عدم الاهتمام الكثير بالناحية التنظيمية والادارية فى هذه الجمعيات هـــو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها .

ويهمنا ان نؤكد هنا حقيقة يجب أن نترسمها ، وهى انه اذا كان علينا أن نرتفع الى المستوى الجدير بما يجب ان يكون عليه التعاون فى مجتمعنا الاشـــتراكى ، فيجب أن نتعظ بأخطاء المـــاضى وعبره ومآسيه سواء فى بلادنا أو فى بلاد أخرى .

وقد اجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن اســـباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، فتبين منهـــا أن الاسباب تكاد تكون واحدة .

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين ويب (١) » الى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية انما يرجع الى اسباب ثلاثة :

١ — عدم اهتمام الاعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحيـــة عدم الاهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن ايضا من ناحيـــة عدم التعامل معها .

---

(١) Catherine Webb, Industrial Cooperation, The Cooperative Union, London, 1906. P. 59.

٢ ــ فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر .
٣ ــ انعدام الكفاية والامانة لدى المديرين .

ومنذ ذلك الحين اجريت بحوث ودراسات كثيرة لتعرف اســـباب فشل الجمعيات . . ومن بينهـــا ما قام به الاســـتاذان « اكلاند (١) وجونز » عام ١٨٤٤ ، اللذان ذكرا اسباب فشل وانقضاء ٦١٠ر١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ ، وارجعا ذلك الى أسباب يمكن القول انهـــا تندرج جميعا تحت ضعف الكفايات الفنية والادارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الامريكى كتيبا من اربعه صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » .

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحـــدة الامريكية فى عامى (٢) ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ احصاءات عن اسباب فشل الجمعيات التعاونيـــة للاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس ســـنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

وفى عام ١٩٢٨ اصدرت لجنـــة التجـــارة الاتحـــادية كتابا عن التسويق (٢) التعاونى ضمنته فصلا عن اســـباب تعطل وفشـــل الجمعيات التعاونية .

---

(١) **Working Men Cooperators A. H. D. Acland & Benjamin Jones. Cossell and Compang. 1884. PP. 72-74**

(٢) **Consumers' Cooperative Societies in the U. S. A. in 1920. Wash, D. C. : Bur. Labor Stat. Bul. 313—1923. PP. 74—75. (Govt. Print. Off.)**

**Cooperative movement in the U.S.A. in 1925 (Other than agricultural). Wash, D.C. Bur Labor Stat Bul. 437-1927 PP. 96-103. (Gov't Jrint Off.)**

(٣) **Cooperative Marketing. Federal Trade Commission Vash. D.C. Govt Print. Off — 1928 — (70th Congress, Ist Session, Senate Document 95 : 299-823).**

وكذلك اجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثا ودراسات عديدة عن اسباب تعطل وفشل الجمعيات ، واول هذه البحــوث ما اجــراه جورج ك. هولز (١) عام ١٩٠٠ ، ثم اتبعته بتقرير ثان فى عام١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضــمن هذا التقرير خلاصــة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعيــة من الجمعيات التى توقفت عن العمل .

كذلك اصدرت وزارة الزراعة تقريرا ثالثا فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث والدراسات التى اجريت على ٦٠٨ جمعيات من مجموع الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣(٢) ، ١٩٢٢ وكان عددها الفا .

وقد تبين من التقريرين اللذان اصدرهما المكتب الامريكى لاحصاءات العمل ، أن هناك احد عشر سببا تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من اسباب فشل الجمعيات ، وهذه الاسباب هى :

١ — عدم كفاية الادارة .

٢ — زيادة المخزون على اللازم .

٣ — الاهمال فى امساك الدفاتر .

---

(١) Report of the M.S. Industrial Commission. Wash, D.C. 1901, Vol. X, P. ccclxvii and Vol. XII, F, P. ccxciv. (Gov't print. Off).

رجاء التكرم بالرجوع الى التقريرين الآتيين :

(٢) M.S. Bureau Agricuttural : Economics : 1 — 1923 Why Some Cooperative have failed, In Agricultural Wash., D.C. : Bur. Agr. Econ., P. 5. 2 — 1924. Statistics regarding Cooperatives now out of business. In Agricultural Cooperation, Vol. 11, No. 1 Jan. 1. Wash., D.C. : U.S. Bur. Agr. Econ., PP. 3-5.

٤ — التوسع غير الحكيم فى الائتمان .
٥ — ارتفاع المصاريف الثابتة .
٦ — شراء بضائع بطيئة الحركة .
٧ — اتباع سياسة اجمالى ربح منخفض .
٨ — الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .
٩ — عدم كفاية رأس المــال .
١٠ — تجميد أموال الجمعيات فى أصول ثابتة .
١١ — سوء الموقع .

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيــات الزراعية وتعطلها عن العمل التقرير الذى قدمه الاستاذان :

**W. W. Cochrane and R.H. Elsworth 1948, Farmers, Cooperative discontinuances, 1875 — 1939, Wash., D. C. U. S. Farm Credit Admin. Misc. Rpt. 65 : 29, 38.**

وترجع أهمية هذا التقرير الى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعيــة ، وهى الجمعيــات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ . وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثيرا من الاسباب التى أدت بهذه الجمعيات الى التوقف عن العمل .. وبالتالى فشلها . واوضح انه أمكن القيــام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سببا لتعطل الجمعيات وفشلها .

وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول ان هذه الأسباب تعتبر أيضا السبب فى فشل بقية الجمعيات .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح النسب المئــوية لاســباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار اليه :

| الســـــبب | عدد مرات حدوثه | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| مصاعب ادارية | ٢٢٣٤ | ١٩٫٨ |
| مصاعب تتعلق بالعضوية | ٢٢٢٠ | ١٩٫٧ |
| أســـباب قهرية | ١٢٣١ | ١٠٫٩ |
| قصور المعاملات عن الحجم الامثل | ١١٦١ | ١٠٫٣ |
| مصاعب ماليـــة وائتمانيـــة | ١٠٧٩ | ٩٫٦ |
| مشــــاكل فى النقل | ١٠٢٠ | ٩٫١ |
| الانخفاض المفاجىء فى الاسعار | ١٠٠٣ | ٨٫٩ |
| الجهود التى تبذل من المنشآت المنافسة | ٦١٤ | ٥٫٤ |
| التكتل والاندماج | ٣٥٧ | ٣٫٢ |
| التطورات التكنولوجيـــة | ١٣٥ | ١٫٢ |
| أســـباب أخـــرى | ٢١٨ | ١٫٩ |
| الاجمـــــالى | ١١٢٧٢ | ١٠٠ |

واعتقد أن الاسباب التى وردت عن فشل الجمعيات فى هـــذا التقرير أو فى غيره من التقارير السابق ذكرها يمكن ارجاعها الى سبب واحد .. **هو عدم مراعاة الاصول العلمية فى الادارة .**

واعتقد أن الاسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة ، سواء فى أمريكا أم فى أى بلد آخر (١) .

من أجل ذلك اقترحنا ضرورة اضافة مبدأ جديد الى المبـــادىء التعاونية ، وهو ضرورة تطبيق الادارة العلميـــة فى الجمعيـــات التعاونيـــة .

---

( ١ ) نرجو الرجوع الى البحث الذى أجراه مؤلف هذا البحث عن أسباب فشـــل الجمعيات للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر » عام ١٩٥٩ .

فالجمعيات التعاونية يجب ان تتخذ جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها ، ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحيحة لاداء الاعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة . وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة وتطبق جميع عناصر الادارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، وبذلك تكفل لنفسها نجاحا يرضى عنه أعضاؤها ، وعمالها ، وموظفوها ، والمجتمع الذى يستهدف منها تحقيق أهدافها .

ويوجد فى جمهوريتنا العـــزيزة ما يربو على ٤٦٠٠ جمعيـــة ، زراعية وتابعة للاصلاح الزراعى ، وهذه الجمعيات بمثابة الشرايين فى جسد هذه الأمة ، فهى تنتشر فى جميع انحائها ومختلف قراها ، بل لقد امتد النشاط التعاونى عندنا الان حتى شمل صحارينا .

فاذا أردنا لجمهوريتنا العزيزة أن تبلغ شأوها الرفيع ، وأن تتحرك نحو تحقيق أهدافها بكل ما فيها من أمل دافع ، وبكل ما فيها من طاقة خلاقة .

واذا أردنا لتنظيماتنا التعاونية أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، ومعينا لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

ينبغى أن نبذل أقصى طاقاتنا وامكانياتنا لتدعيم الفكر الاشتراكى ومحو رواسب الاسلوب الراسمالى القائم على التكافح بين الطبقات .. ان التعاونيات تستطيع أن تقوم بدور ايجابى فى كفاح الطبقـــات العاملة ضد الرأسمالية المستغلة .. ومن أجل هذا نرى قادة الفكر الاشتراكى السياسى يقررون أن التعاون يعتبر بمثابة الطريق الوحيد الذى يمكن أن يدفع الفلاحين الى الانضمام الى البنيان الاشتراكى أو الى الاقتصاد الجماعى .. ولتحقيق هذا الهدف أعيد تنظيم البنيان

التعاونى فى روسيا (١) وانشئت هيئة مركزية جديدة اطلق عليهـا « سنتروزيوس » لتكون قمة البنيان الهرمى التعاونى فى روسيا . ويليها الهيئات المركزية فى الجمهوريات .. ومن الجهود التى قامت بها هذه الهيئة فى مجال التعاون ، انشاء أربعة معاهد عليا تعاونية تضم الان أكثر من ٦٠٠ من أعضاء هيئـة التدريس المتخصصين فى التعاون الاستهلاكى .. ويتم التعليم فيهـا عن طريق الدراسـة الصباحية والمسائية والمراسلة .. ومدة الدراسة للطالب المتفرغ ٤ ١/٢ سنة ولغيره ٥ ١/٢ سنة .. هذا بالاضافة الى انشاء معاهد تعاونية ثانوية متخصصة يزيد عـددها على ١٢٠ . وقد ادى نشر الفكر التعاونى وتخريج القيادات التعاونية الادارية الى تدعيم الحركة التعاونية الاستهلاكية اذ انضم اليها الى الآن ٤٦ مليون عضـو .. وهى اليوم موضع التقدير الكامل من الدولة واحترامها .

وفى أمريكا(٢) .. بالاضافة الى كون التعاون وموارده تدرس فى جامعات أكثر من ٤٣ ولاية فى الولايات المتحدة الامريكية ، فان هناك علاقة مستمرة ووثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية لايجـاد الحلول لما يقابلها من صـعاب .. وآخرها انشـاء المركز الدولى للتدريب التعاونى بالاتفاق بين جامعة ويسكنسن والحركة التعاونية الأمريكية ، وقيام هذا المركز داخل الجامعة واشرافها ، باعطاء

---

( ١ ) يرجع الى :

Soviet Cooperation, Published by The Cooperative Union. Manchester, 1944.

Consumers Cooperatives in the U. S. S. R. Centrosoyuz Publishing House, Moscow, 1956. P. 41.

( ٢ ) International Cooperative Training Journal. Volume 1. Number 4 — 1965. P. 10

(ونحب أن نوضح بهذه المناسبة أيضا أن اسرائيل تدرس التعاون فى مدارسـها وفى الجامعة العبرية بالقدس ، وخصصت لذلك كرسيا للاستاذية .

برامج تدريبية لرفع الكفاية الفنية والادارية فى مختلف القطـــاعات التعاونية وفقا لفلسفة التعاون واسلوبه القائم على الاعتماد على النفس ومحاربة السيطرة والاستغلال والانتهازية .

وهكذا نجد أنه رغما عن تصارع الكتلتين الشرقية والغربية . . فانهما يلتقيان فى أسلوب التعاون ، ويتمسكان به ، لأنه يلتقى مع المبادىء والمثل العليا التى تجعل الفرد يؤثر المجتمع على نفسه ، فشعاره دائما « الفرد للمجموع . . والمجموع للفرد » وهما أقوى دعامتين لاقامة مجتمع الحياة .

ونحن فى الجمهورية العربية المتحدة أحوج ما نكون الى نشر التعليم التعاونى الفنى على نطاق واسع . . ليس نطاق تعريف المبادىء ونشر الدعوه . . الامر الذى تضطلع به جميع الجهات . . ولكن بصفة خاصة اعداد أجيال من الاخصائيين المدربين على أعلى مستوى من الكفاءة والامتياز للعمل فى التعاونيات . . كل فى المجال المناسب تأمينا للحركة التعـــاونية فى عهـــدها الجديد من التراجع والانتكاس .

على أنه ليس المقصود بهذه الدراسات ــ كما قد يبدو للوهـــلة الاولى ــ تخريج طلاب مؤمنين بالمبادىء التعاونية وحدها ، وانمـــا الغرض الاساسى هو اعداد خريجين حاصلين على دراسات فنية فى النواحى الادارية والتنظيمية والرقابيـــة والمـــالية والتسويقيـــة والمحاسبية ، على أن يباشروا هذا الاختصـــاص بروح تعاونيـــة وبأسلوب تعاونى .

واذا كانت الثورة الاشتراكية فى مصر قد قامت أصلا على قواعد من التخطيط تأمينا لنجاحها وبلوغ غايتها . . فانه لاولى أن يســـير

التعليم التعاونى وفق مخطط خاص فى حدود الخطة العامة للدولة بحيث يتجاوب معها ويساير أهدافها ويوفر احتياجاتها ، وبحيث يسير الركب فى شتى الميادين ، وفى ميدان التعاون بالذات ، فى الطريق نفسه الذى رســمه رائد الاشــتراكية التعاونيــة الرئيس جمال عبد النــاصر ..

ولقد بدأ التعليم التعاونى أول ما بدأ فى صورة مركز للدراسات التعاونية أنشأه الاتحاد التعاونى بمحافظة القــاهره وكانت مدة الدراسة فيه سنة واحدة ، ولئن كان هذا المركز قد حقق فى مرحلته الاولى بعض النجاح فى حدود الغاية التى أنشىء من أجلها ، وسد بعض الاحتياجات العاجلة فى بنك التسليف وبعض الهيئات التعاونية الاخرى ، الا أنها مجرد باكورة فى ميدان التعليم التعاونى الكامل الذى بلغ مرحلته التالية فيما بعد . وقد أنشىء معهد الدراســات التعاونية التجارى التابع للجمعية المصرية للدراسات التعاوبية الذى صدر به قرار وزير التعليم العالى رقم ١٥٤ لسنة ١٩٦٤ .

وقد آمنت الدولة بأن تطوير الحركة التعاونية لن يكون الا بالايدى الخبيرة الأمينة المنزهة المدربة القادرة على حل ما قد يعترضها من مشاكل أو صعاب ، ومعنى هــذا أنه يجب أن يكون من مكونات شخصيتها الصفات العلمية والخلقية . وعلى هذا الاساس صدرت ارادة الرئيس بأن تتضمن لائحة الجامعة انشاء دراسات عليا لتخريج قادة للتعاون على أعلى جانب من الكفاية ، ووضعت من الشروط ما يستهدف تحقيق ذلك ، وهذا طبقا لما يلى :

— جعلت مدة الدراسة لنيل هذا الدبلوم سنتين .

ـــ يشترط فى الطالب ان يكون حاصلا على درجة بكالوريوس فى التجارة من احدى جامعات الجمهورية العربية المتحدة ، أو على درجة معادلة لها من معهد آخر معترف به من الجامعة . ويجـــوز قبول الحاصلين على درجة بكالوريوس أو ليسانس فى هذه الدراسات من كليات اخرى لنيل هذا الدبلوم .

ـــ أن يكون الطالب قد قضى عامين على الأقـــل يعمل باحدى المؤسسات التعاونية التى ترتبط بنوع الدراسة التى يرغب فى الالتحاق بها ، او فى عمل حكومى يتصل اتصالا وثيقا بأعمال هذه المؤسسات ، وأن يظل فى عمله طوال مدة دراسته للدبلوم .

وغنى عن البيان ان البرامج الدراسية قد أعدت فى هذه المعاهد ووزعت على مراحل الدراسة ، بحيث يوجد من التكامل فى كل مرحلة منهما ما يؤهل الخريجين للحصول على المستوى الكافى للعمـــل فى المستوى الذى يعد له . وتساير البرامج تطورنا الثورى الادارى ، والثورة الادارية التى تطبق فى التنظيمات التعاونية فى الخارج حيث يسير التعليم التعاونى فيما يتعلق بتنظيم وادارة التعاونيات على ضرورة تطبيق قواعد الادارة العلمية وأن يكون هناك اتجاه واضح نحو الفصل بين موضوعين :

**أولا :** ديمقراطية الادارة .

**ثانيا :** الادارة المهنية .

أما ديمقراطية الادارة ، فينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس ادارة منتخبون ، على أن يكون مفهوما أن مهمتهم الاولى هى القيام بمهام الاشراف والرقابة . وهذه المهام يمكن لاعضاء مجـــالس الادارة المنتخبين لبعض الوقت ان يؤدوها بكفاية .

أما الادارة المهنية فينبغى أن يتولاها اداريون محترفون يعملون طول الوقت ويتصفون بالكفاية والقـــدرة على تطبيق الاســـاليب الادارية ، ويكونون على جانب كبير من الايمان بفلسفة الحـــركة التعاونية وأهدافها ، كما ينبغى أن يكون واضحا أن الاخذ بمفهوم الادارة المهنية لا يترتب عليه أدنى تقلص لاختصاصات مجـــالس الادارة المنتخبة (١) .

---

( ١ ) نوجه النظر بصفة خاصة الى القرار الذى أصدره المؤتمر التعاونى العام فى بريطانيا عام ١٩٥٥ وعقد فى مدينة أدنبرة باسكتلندا . ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضع جميع الامكانيات تحت تصرفهـــا لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظام التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا واقتراح ما تراه من حلول . وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكيل الزعيم العمالى المشهور وعضوية مس مرجريت دجبى ، وبروفسور د. ت. تاك ، والكولونيل س. ل. هاردى ومستر موراى ، ولادى هل . وقد قدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٩٥٨ محتويا على ٣٢٠ صفحة وعنوان التقرير :

Cooperative Independent Commission Report, Coopirative Union LTD. 1958.

# خاتمـــة وتوصـــــيات

لقد اوضحنا فيما سبق أن الحركة نشأت اصـــلا فى ظل أقسى الظروف الاجتماعية التى أحاطت بالعمال والفلاحين ، وأنها كانت تستهدف تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع الاعضاء المنضمين اليها ، وأنها نجحت بفضل تمشيها مع الواقع الملموس وسلوكها الطريق العملى الميسور وتجنبها أخطاء الجمعيـــات التى سبقتها ، فان رواد روتشديل تجنبوا البيع بالاجل لكى لا يقعوا فيما وقع فيه غيرهم ، وصمموا على اعطاء عائد المعاملات للاعضاء منذ البداية ، فأثبتوا أن مشروعهم ناجح ومربح لمن يسهم فيه ، كما أنهم اعتمدوا على أنفسهم وجعلوا الادارة فى أيدى الجميع ، ونجـــاح المشروع مسئولية الجميع ، وبذلوا جهودا محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاونى بوجه خاص،وساروا الى الأمام بطريق النمو الحثيث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات المـــاضى فجاءتهم الثمرة التى يحصل عليها كل من يبذل مجهودا واقعيا ، ويزرع فى أرض خصبة ولا يتعجل حصاد زرعه أو ينتظر أكثر مما غرس .

والحمد لله .. فانه اذا كانت الحركة التعاونية فى جمهوريتنـــا ضعيفة فى الماضى وكان أفراد المجتمع بحيث ينقصهم الدافع الفلسفى والمثالى الذى يجعلهم يؤمنون بالتعاون ، فان تطورنا الثورى قـــد أوجد لهم هذه الفلسفة وتلك المثل ، عندما جعل التعاون ركنا أساسيا من أركانه رمزا للعدالة الاجتماعية والاقتصادية وتحقيقا للاخـــاء والســـلام ..

ونحن اتماما للفائدة ، يهمنا قبل أن نختتم هذا البحث أن نتقـدم ببعض المقترحات التى نعتقد أنها قد تسهم بعض الشيء فى مرحـلة التطويـر .

**أولا :** يجمع التعاونيون فى شتى أنحاء العالم على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة ، والتعـليم التعاونى بصفة خاصة ، والتعليم التعاونى يعنى بالتدريب الى جانب عنايته بالثقافة التعاونية .. وأعتقد ان الجمهورية العربية المتحدة أحوج ما تكون الى نشر التعليم التعاونى الفنى على نطاق واسع .. وليس نطاق تعريف المبادىء ونشر الدعوة ، وهو الامر الذى تضطلع به جميع الجهات ، ولكن بصفة خاصة اعداد أجيال من الاخصائيين المدربين على أعلى مستوى من الكفاءة والامتياز للعمل فى التعاونيات، كل فى المجال المناسب ، تأمينا للحركة التعاونية فى عهدنا الجديد من التراجع والانتكاس . واذا كانت الثورة الاشتراكية فى مصر قد قامت أصلا على قواعد من التخطيط تأمينا لنجاحها وبلوغ غايتها ، فانه لاولى أن يسير التعليم التعاونى وفق مخطط خاص فى حدود الخطة العامة للدولة ، بحيث يتجـاوب معها ويسـاير أهدافهـا ويوفر احتياجاتها ويتمشى فى ميدان التعاون بالذات فى الوقت نفسه الذى رسمه رائد الاشتراكية التعاونية الموفق . ويقتضى هـذا ضرورة التوسع فى انشاء المعاهد والكليات التعاونية وتخطيط برامجها بحيث تتمكن من تخريج القيادات الامينة النزيهة المدربة المؤمنة بفلسـفة التعاون وأهدافه فى ظل مجتمعنا الاشتراكى ، وبحيث تكون قادرة على تولى جميع الوظائف فى مختلف المراحل الادارية والتنفيذية فى القطاع التعاونى ، خاصة وأن اهمال الحركة التعاونية قبل الثورة للاخذ بمبدأ التعليم التعاونى ، قد أدى الى نكسة شديدة أصـابت الحركة التعاونية وكشفت عن قدرة الجهود الاستعمارية على تحقيق أغراضها فى اعاقة كل ما من شأنه تقوية القاعدة الشعبية التى كان يرجى أن تكون السبيل السوى الى خلق مواطنين صالحين يعملون لتحرير وطنهم اقتصاديا واجتماعيا .

**ثانيا :** يجب الاهتمام بالجمعية المحلية اذ انها تعتبر قاعدة البنيان التعاونى ، وهذا الاهتمام يعتبر ضروريا من الناحية السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، ذلك لان كل جمعية تعتبر جمهورية مصغرة ، وتمرس الاعضاء بوظائف الجمعية وتمتعهم بحقوق العضوية فيها خطة عملية لفهم وهضم معنى الديمقراطية فى اطاره الواسع الذى يشمل الدولة بما فيها من جمعيات وهيئات . ويتطلب هذا ان يكون هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية فى شتى مراحل التعليم على اختلاف انواعه وتدرج مستوياته — بمعنى انه ينبغى ان يعاد دراسة مناهج التعليم ثوريا بحيث تفسح المجال لتدريس التعاون وفلسفته ونظمه ومشكلاته كمادة مستقلة فى مختلف المدارس والمعاهد والكليات .. هذا بالاضافة الى ضرورة أن تعمل جميع الاجهزة الارشادية فى الدولة على التعاون مع الاجهزة التعاونية العليا على نشر الثقافة التعاونية .

**ثالثا :** لقد عرفت الدولة طريقها الى رفع كفاية العاملين فيها فى شتى القطاعات عن طريق التدريب .. وارتفع التدريب فى الدولة بصفة عامة الى مستوى اعضاء مجالس الادارة والمديرين فى المؤسسات العامة والشركات ، بحيث لم يعد يشعر هؤلاء بغضاضة فى تلقى دراسات على مستوى الاشراف والتوجيه من ذوى التخصص العالى وبخاصة فى شئون الادارة ، فانفسح المجال امام هؤلاء المديرين لان يباشروا بأنفسهم تدريب من هم دونهم من مديرى الادارات والاقسام فى مختلف الفروع . وينبغى أن يسير الامر على هذا المستوى بالنسبة الى التعاون حتى لا يصبح التدريب وسيلة لجذب عناصر ليست ذات اختصاص أو تخصص ، بحيث يصبح التدريب عن طريقهم غير ذى جدوى ، اذ فى الوقت الذى يعهد فيه الى هؤلاء بالتدريب يكونون هم انفسهم فى حاجة الى تلقى هذه البرامج نفسها عن طريق الاخصائيين ذوى التخصص ليكون التدريب جديا ومجديا فى الوقت نفسه .

**رابعا :** ينبغى ان تكون هنا علاقة وثيقة مستمره بين الجامعات والحركة التعاونية ، ولا شك ان الجامعات فى تطورها الحـديث ترحب بالتعاون مع الهيئات التعاونية فى بحث مشاكلها وايجاد الحلول لما يقابلها من صعاب ، وقد ثبت أن من عوامل قوه الحركة التعاونية فى الخارج هذا الاتصال الوثيق ، وكثيرا من الابحاث التى اخرجتهـا الجامعات فى الخارج تدل على مدى قوة هذا الاتصال والتعاون .

**خامسا :** لقد تسرب الى مجتمعنا مفهوم خاطىء لديمقراطيـة الادارة فى التنظيمات التعاونية تسرب الينا من الاوضاع الاستعمارية التى كانت سائدة فيما مضى والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البلاد حتى تستطيع أن تحيا وتسود .. وينبغى علينا فى ظـل تطورنا الثورى ان يساير التعليم التعاونى تطورنا الاشتراكى فيمـا يتعلق بادارة التنظيمات التعاونية بأن يكون هناك اتجاها نحو الفصل بين موضوعين :

١ ـ ديمقراطية الادارة .

٢ ـ الادارة المهنيـة .

أما ديمقراطية الادارة ، فهذه ينبغى أن تقوم بها اعضاء مجالس ادارة منتخبون ، على ان يكون مفهوما ان مهمتهم الاساسية الاولى هى القيام بمهام الاشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لاعضـاء مجالس الادارة المنتخبين لبعض الوقت أن يؤدوها بكفاية .

أما الادارة المهنية فينبغى ان يتولاها اداريون محترفون يعملون طول الوقت وأن يكونوا متصفين بالكفاية والخبرة والقـدرة على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة ، وعلى جانب كبير من الايمـان بفلسفة الحركة التعاونية واهدافها ، كما ينبغى أن يكون واضحا ان الاخذ بمفهوم الادارة المهنية لا يترتب عليه ادنى تقلص لاختصاصات مجالس الادارة المنتخبة .

# فهـــرس